

Mitä ne asiakkaat ajattelevat meistä?

Case: Wesentra Oy

Leena Kuuri

Opinnäytetyö

Helmikuu 2018

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma, ylempi AMK

Tekijä(t) Kuuri, Leena	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Helmikuu 2018
	Sivumäärä 74	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Mitä ne asiakkaat ajattelevat meistä? Case: Wesentra Oy		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Tunkkari-Eskelinen, Minna		
Toimeksiantaja(t) Wesentra Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä toimeksiantajan, Wesentra Oy:n, asiakasymmärrystä ja selvittää, miksi asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita ja palveluja. Lisäksi tavoitteena oli kehittää nykyistä toimintaa ja luoda mahdollisesti uusi palveluja yrityksen toiminnan tueksi.</p> <p>Laadullisen tutkimuksen metodologiana käytettiin Grounded Theory -menetelmää, jonka mukaisesti tutkimusaineistoa koodattiin, analysoitiin, vertailtiin ja päädyttiin ydinkategoriaan, joka kiteytti tulosten yhteyden keskenään. Ydinkategoriaksi paljastui luottamus, joka liittyy yrityksen kaikkeen asiakastoimintaan. Liiketoiminnan tarkoituksiksi selvisi se, että asiakas luottaa yritykseen ja luottamuksen myötä yritys voi kokeilla uusia toimintatapoja ja palveluja. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla nykyisiltä asiakkailta.</p> <p>Tutkimustuloksen perusteella yritykselle laadittiin kolme vaihtoehtoista kehittämissuuntaa, jotka kaikki perustuivat asiakkaiden luottamukseen yritystä kohtaan. Ensimmäisessä vaihtoehdossa käytiin läpi uuden tuotteen ottaminen valikoimaan. Toisessa vaihtoehdossa yritys keskittyisi itse tuotekehitykseen ja loisi uuden tuotteen markkinoille. Kolmannessa vaihtoehdossa yritys kehittäisi nykyistä toimintaa tutkimustulosten perusteella asiakasymmärryksen ohjaamaan suuntaan. Yritykselle tehtiin ehdotuksia, miten tutkimustulosta, luottamusta, voi hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä. Tulosten perusteella yritys voi kehittää toimintaansa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakasymmärrys, luottamus, grounded theory		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet) Liite 3 on salassa pidettävä, joka on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassa pitoaika viisi (5) vuotta, salassapito päättyy 16.2.2023.		

Author(s) Kuuri, Leena	Type of publication Master's thesis	Date February 2018
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 74	Permission for web publication: x
Title of publication What do the customers think about us? Case: Wesentra Oy		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Tunkkari-Eskelinen, Minna		
Assigned by Wesentra Oy		
<p>Abstract</p> <p>The aim of this study was to increase the customer insight within the assignor company, Wesentra Oy, and to determine why the customers purchased their products and services. In addition, the aim was to develop the current business and create possible new services.</p> <p>The methodology used in this qualitative study was Grounded Theory. The data was coded, analysed and compared according to the Grounded Theory principles. The outcome was the identification of the core category that integrated all other categories and sub-categories. The core category was identified to be trust that was related to all of the company's customer operations. Based on the customers' trust, the company can create and test new operating models and services. The data was collected by conducting semi-structured interviews with the company's current customers.</p> <p>Based on the results, three alternative operating models were created. All the three options were based on customer trust. The first option addressed the possibility of including new products in the selection. In the second option, the company would develop their own product for the market. In the third option, the company would improve their current business according to the results and enhance their customer insight. The development plans created for the company proposed how the results of the study, in other words trust, could be used in the development of the business. According to the results, the company can develop their operations.</p>		
Keywords/tags (subjects) Grounded theory, customer insight, trust		
Miscellaneous (Confidential information) Appendix 3 is confidential which has been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is five years and it ends 16.02.2023.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimuksen metodologia	4
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	4
2.2	Grounded Theory	5
2.3	Aineistonkeruu	6
2.4	Aineiston analysointi ja analysointivaiheet.....	12
2.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	21
3	Toimintaympäristö ja markkina-analyysi.....	23
3.1	PESTE-analyysi	23
3.2	Kilpailijatilanne ja varmennemarkkina Suomessa.....	27
4	Tutkimuksen tulokset	33
4.1	Luottamus – kaiken ydin	33
4.2	Luottamus tuotteeseen	38
4.3	Luottamus yrityksen brändiin.....	40
4.4	Luottamus yrityksen henkilöstön osaamiseen ja asiantuntijuuteen	48
5	Vaihtoehtoisia kehittämissuuntia	58
6	Pohdinta.....	62
	Lähteet	64
	Liitteet.....	68
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	68
	Liite 2. Artikkelit Turvallisuus- ja riskienhallintalehdessä.....	69
	Liite 3. Luottamuksellinen	72

Kuviot

Kuvio 1. Kvalitatiivisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteet	7
Kuvio 2. Tutkimuksen vaiheet ja eteneminen	11
Kuvio 3. Analyysin vaiheet.....	12
Kuvio 4. Aineiston analyysin vaiheet spiraalikuvauksena	14
Kuvio 5. Haastatteluaineiston koodaus, kategoriat ja dimensiot	18
Kuvio 6. HTTPS-sivujen osuus Firefoxilla ladatuista web-sivuista, 5.1.2018.....	27
Kuvio 7. Suurimpien toimittajien varmennemäärät Suomessa 2013-2017	28
Kuvio 8. Eri toimittajien markkinaosuudet Suomessa joulukuussa 2017	28
Kuvio 9. Varmenteiden kokonaismäärät Suomessa 2013-2017	31
Kuvio 10. Let's Encrypt-varmenteiden kasvu maailmanlaajuisesti	31
Kuvio 11. Tutkimustulosten kokonaiskuva.....	34
Kuvio 12. Luottamuksen malli	36
Kuvio 13. palveluerien liikevaihto toimialoittain	52
Kuvio 14. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä	53

1 Johdanto

Tämän päivän muuttuvassa ja kiivastahtisessa maailmassa yrityksen on oltava tarkasti selvillä asiakkaidensa tarpeista ja heille arvoa tuottavista elementeistä erityisesti palvelujen suhteen. Asiakasuskollisuus ja pysyvät asiakassuhteet luodaan ymmärryksen ja henkilökohtaisuuden kautta, jolloin asiakkaille voidaan tarjota heille merkityksellistä palvelua ja näin varmistetaan suhteen jatkuvuus. Tuotokeskeisyydestä on siirrytty palvelukeskeisyyteen, ja parhaiten kilpailussa pärjäävät ne yritykset, jotka suunnittelevat palvelunsa asiakkaan todellista tarvetta vastaavaksi huomioiden asiakkaan myös suunnitteluprosessin aikana.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Wesentra Oy:n asiakkaiden kokemuksia Wesentran palvelusta ja mitä odotuksia asiakkailta on Wesentraa sekä yleisesti sopimuskumppaneita kohtaan. Tarkoituksena on myös selvittää, mitä asiakkaat arvostavat yhteistyössä ja kehittää asiakkaille lisäarvoa tuottavia palveluita tai tuotteita. Tutkimuksen ja lisääntyneen asiakasymmärryksen myötä on tarkoitus kehittää palvelua asiakastarvetta vastaavaksi ja saada Wesentralla uusia tuotteita tai palveluita myytäväksi sekä tunnistaa uusia mahdollisuuksia.

Wesentra Oy on syyskuussa 2015 perustettu viisi henkilöä työllistävä yritys. Yrityksen liiketoiminta perustuu kanadalaisen päämiehen toimittamien SSL-varmenteiden myyntiin (SSL-varmenteet on kuvattu tarkemmin liitteessä 2). Wesentra suorittaa Suomessa varmenteiden ostoon liittyvän verifiointin, eli asiakkaan ilmoittamien tietojen virallisen varmentamisen, suomen kielellä. Verifiointilla taataan, että esimerkiksi internet-sivun yritys on se, joka väittää olevansa. Varmenteiden avulla turvataan verkkoliikennettä ja asiakas sekä käyttäjä voivat luottaa siihen, että heidän antamansa tiedot eivät päädy väärin käsiin. Yritys on toimintansa aloituksesta lähtien tehnyt töitä tämän yhden tukijalan varassa, mutta nyt on aika alkaa suunnitella ja ennakoida tulevaa.

Yrityksen strateginen tavoite on saavuttaa 20 %:n markkinaosuus Suomen SSL-varmennemarkkinassa. Markkina itsessään on pieni, tuote on niche-tuote, joka on

asiakkaille välttämätön silloin, kun halutaan taata verkkopalveluiden tietoturva. Varmenteita on eri tasoisia sen mukaan, millaisen varmennetason asiakas valitsee. Markkinoilla on useita toimijoita, ja kyseessä on erittäin kilpailtu markkina, joten asiakasymmärryksen selvittäminen on yritykselle elintärkeää.

2 Tutkimuksen metodologia

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa yritykselle asiakasymmärrystä, selvittää, miksi asiakkaat ostavat juuri Wesentralta tuotteita ja palveluja kilpaillussa SSL-varmennemarkkinassa ja mitä he arvostavat tässä asiakassuhteessa. Tiedon avulla tavoitteena on kehittää nykyistä toimintaa ja luoda mahdollisesti uusia palveluja yrityksen toiminnan tueksi.

Tutkimuskysymys on:

- Miksi asiakkaat ovat Wesenträn asiakkaita?

Tutkimuskysymykseen liittyviä alakysymyksiä ovat:

- Mitä tarpeita asiakkailla on?
- Miten Wesentra voi kehittää liiketoimintaa?

Tuulaniemi (2013) kuvaa asiakasymmärryksen olevan sitä, että yritys ymmärtää todellisuuden, jossa asiakkaat elävät ja toimivat, yritys tuntee asiakkaiden todelliset motiivit, mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. Yrityksen on ymmärrettävä, miten asiakkaan kokema arvo muodostuu palvelussa. (mts. 71.) Grönroos (2009) taas kuvaa, että yrityksellä on oltava tieto asiakkaiden toiminnoista ja prosesseista sekä siitä, miten asiakkaat luovat itselleen arvoa näissä prosesseissa. Yrityksen on myös tiedettävä, miten tätä arvon luontia tuetaan

niin, että arvoa luodaan asiakkaan liiketoimintaprosessissa. (mts. 506.) Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään Tuulaniemen ja Grönroosin edellä kuvaamia asiakasymmärryksen piirteitä: mitkä ovat asiakkaan todelliset motiivit yhteistyössä, mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat, mitä tarpeita ja odotuksia heillä on ja miten heille muodostuu arvoa yhteistyössä yrityksen kanssa.

2.2 Grounded Theory

Grounded theory, ankkuroitu teoria, on aineistolähtöinen tutkimustapa. Se lähtee liikkeelle aineistosta, jota analysoidaan ja vertaillaan jatkuvasti samalla kun aineistoa kerätään lisää. Hurmeen ja muiden (2011, 164-165) mukaan Strauss ja Corbin (1998) totesivat grounded theoryn olevan yleinen metodologia teorian kehittämiseen, ja se ankkuroituu systemaattisesti koottuun ja analysoituun aineistoon, missä teoria kehittyy tutkimuksen aikana jatkuvan analyysin ja aineistonkeruun vuorovaikutuksessa. Grounded theory soveltuu tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksen alkaessa ei ole tietoa haastateltavien vastauksista eikä aikaisempaa teoriaa voida tässä vaiheessa käyttää. Tätä valintaa tukee myös Seidmanin (1998) esiin nostama Glaserin ja Straussin (1967) alkuperäinen näkemys siitä, että teorian ei pitäisi viedä tutkimusta eteenpäin, vaan sen tulisi nousta esiin tutkimuksen aikana. Heidän mukaansa toisessa kontekstissa kehitettyä viitekehystä ei tulisi pakottaa omaan tutkimukseen ja analyysiin, vaan päinvastoin. Toisaalta Seidman toteaa myös, että jokaiseen tutkijaan vaikuttaa eletty elämä ja taustalla olleet teoriat, eikä voida väittää, ettei tutkijaan vaikuttaisi mikään teoria. (mts. 31.)

Tässä tutkimuksessa ei pyritä vahvistamaan jonkin teorian paikkansapitävyyttä tutkitavana olevan ilmiön suhteen, vaan löytämään aineiston analysoinnin kautta uutta teoriaa tai tutkimustuloksia. Kuten Strauss ja Corbin (1990) kuvaavat, grounded theory -menetelmän on päinvastainen kuin perinteinen teorialähtöinen tutkimus, jossa tutkittava tieto vahvistaa valitun teorian. Grounded theoryssä aloitetaan aineiston keräämisestä ja analysoinnista ja päädytään teoriaan tutkitusta ilmiöstä viimeisessä vaiheessa. Grounded theoryn tavoitteena on rakentaa teoria, joka vahvistaa tutkitavan ilmiön ja mahdollisesti on käytettävissä muihin vastaaviin ilmiöihin. (mts. 23 - 24).

Kuten Hurme ja muut (2011) toteavat, grounded theory eroaa muista laadullisista tutkimuksista analysoinnin suhteen, tiedonkeruutavat ovat samoja, esimerkiksi haastattelua voidaan käyttää laadullisissa tutkimuksissa. Analyysi nousee haastatteluista, ei aiemmasta teoriasta tai etukäteen päätetyistä kategorioista. (mts. 164 – 165.)

2.3 Aineistonkeruu

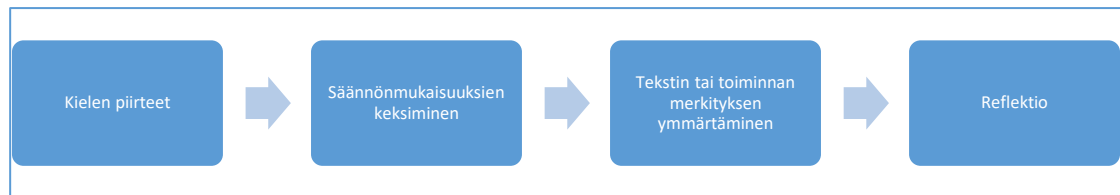
Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara kuvaavat laadullisen tutkimuksen lähtökohtana olevan todellisen elämän kuvaamisen ja ajatuksen siitä, että todellisuus on moninainen ja että kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Heidän mukaansa kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena löytää tai paljastaa tosiasioita, samoin kuin todentaa aikaisempia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Tämä tutkimus on tehty laadullisena, sillä sen tarkoituksena on tutkimuksen myötä saada syvempää asiakasymmärrystä, mikä on mahdollista ainoastaan haastattele-malla asiakkaita heidän luonnollisessa ympäristössään, heidän kokemistaan asioista. Kuten Hirsjärvi ja muut (2007, 160) toteavat, laadullisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina ja tutkimuksen aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tässä tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti eikä yritetä todistaa tai testata aikaisempaa teoriaa, vaan luoda uutta tutkimusaineiston perusteella, kuten myös Hirsjärvi ja muut kuvaavat laadullisen tutkimuksen etenevän. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa kohde-joukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, kuten tässäkin tutkimuksessa tehdään. Haastateltavat valitaan nykyisistä asiakkaista, koska halutaan selvittää asiakkaiden kokemuksia yrityksestä, tuotteista ja palveluista. Hirsjärvi ja muut toteavat vielä, että laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 160).

Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään pääasiassa haastattele-malla useita asiakkaita eikä keskitytä vain yhteen tai muutamaan. Strauss ja Corbin (1990, 18) asettavatkin laadullisen tutkimuksen yhdeksi komponentiksi sen, että aineisto voi olla kerätty monista eri lähteistä ja eri tavoin, kuten haastattele-malla. Toiseksi komponentiksi he

1990, 18) nostavat johtopäätöksiin tai teorioihin johtavan analysoinnin ja tulkinnan, aivan kuten Hirsjärvi ja muutkin mainitsevat (2007, 160). Tässä tutkimuksessa haastatteluista saatava aineisto tullaan analysoimaan ja tulkitsemaan tutkijan tulkintakyvyn mukaisesti päätyen johtopäätöksiin.

Hirsjärvi ja muut (2007, 161) kuvaavat Teschin (1992) jakaneen kvalitatiivisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteet neljään ryhmään:



Kuvio 1. Kvalitatiivisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteet. (Hirsjärvi ym. 2007, 161.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluiden ja niiden tuottaman aineiston analysointi kuvaa sitä, että ilmiötä selvitetään kielen piirteiden kautta, sanotun asian ja sen tarkoituksen analysoinnin myötä ja jatketaan säännönmukaisuuksien, kategorioiden, luomisella päätyen lopulta sanotun asian ja kategorioiden merkityksen ymmärtämisen ja oivalluksen kautta reflektointiin ja uuden teorian luomiseen. Hirsjärvi ja muut kuvaavat tätä niin, että tutkimustyyppi muuttuu vasemmalta oikealle vähemmän strukturoiduksi ja enemmän kokonaisvaltaiseksi, mikä tarkoittaa sitä, että aineistoa käsitellään syvällisesti ja sen näkemyksen perusteella, joka on syntynyt perehtymisen myötä (mts. 161).

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 42) mukaan haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. Seidman (1998, 3) taas puolestaan toteaa, että haastattelujen perimmäinen tarkoitus on ymmärtää ihmisten kokemuksia ja mitä käsityksiä he näille kokemuksille antavat. Tämän perusteella haastattelu aineistonkeruumenetelmänä soveltuu tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksen tarkoituksena on selvittää asiakkaiden kokemuksia ja analyysin kautta ymmärtää, mitä he jättävät haastattelussa sanomatta. Tässä tutkimuksessa halutaan myös asettaa yksittäisen haastateltavan vastaus laajempaan yhteyteen, ja aineiston

keruun yhteydessä on pystyttävä muokkaamaan kysymystä tai tarkentaa sitä sen mukaan, miten haastateltava vastaa. Alla olevat Hirsjärven ja Hurmeen mainitsemat haastattelun edut vahvistavat päätöstä käyttää haastattelua aineistonkeruumenetelmänä.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 35) kuvaavat haastattelun etuja aineistonkeruumenetelmänä seuraavasti:

- halutaan korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina ja hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli
- halutaan sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin
- jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa monitajuisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia
- halutaan selventää vastauksia
- halutaan syventää saatavia tietoja, voidaan esimerkiksi pyytää esitettyjen mielipiteiden perusteluja ja lisäkysymyksiä voidaan käyttää tarpeen mukaan. (mts. 35.)

Aineistokeruuvaiheessa tullaan törmäämään myös haasteisiin, joita Hirsjärvi ja Hurme kuvaavat seuraavasti:

- haastattelu vie aikaa, vapaamuotoisen haastatteluaineiston litterointi on hidasta
- vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on usein ongelmallista, koska valmiita malleja ei ole.
- haastattelun katsotaan sisältävän monia virhelähteitä, virheitä aiheutuu niin haastattelijasta kuin haastateltavasta. (mts. 35.)

Tässä tutkimuksessa haasteeksi muodostui erityisesti litteroinnin hitaus, joka oli aiheuttaa työn keskeytymisen. Haastatteluaineisto oli vapaamuotoista, kuten Hirsjärvi ja Hurme ovat yllä todenneet ja sen analysointi, tulkinta ja raportointi perustuvat tutkijan omaan tulkinta- ja analysointikykyyn, eikä valmiita malleja ole.

Hirsjärvi ja Hurme (2001) kuvaavat, että haastattelijan pyrkimyksenä on saada selville, miten haastateltavalla jonkin objektin tai asiointilan merkitykset rakentuvat. Haastatteluun osallistuvat ihmiset pyrkivät käsitteellisesti välittämään omaa mielellistä suhdettaan maailmaan, ja haastattelijan pyrkimyksenä on saada selville, miten haastateltavalla jonkin objektin tai asiointilan merkitykset rakentuvat. He sanovat, että haastatteluvastaus heijastaa aina myös haastattelijan läsnäoloa ja hänen tapansa kysyä asioita samoin kuin edeltäviä kysymyksiä ja vastauksia. (mts 49.) Seid-

man (1998) puolestaan nostaa esiin sen, mistä voimme tietää, puhuuko haastateltava totta, vastaisiko hän samoin, jos haastattelu tehtäisiin eri aikaan tai vastaisiko hän samoin toiselle haastattelijalle (mts. 17). Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tuleekin huomioida se, olisivatko haastateltavat vastanneet toisin, jos haastattelijaksi olisi ollut joku muu henkilö tai jos haastattelu olisikin tehty kasvotusten eikä puhelinhaastatteluina, kuten tämä tutkimus pääsääntöisesti toteutettiin.

Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua haastattelua, eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu on Koskisen, Alasuutarin ja Peltonen (2005) mukaan yksinkertainen vuorovaikutuksen muoto, joka muodostuu haastattelijan esittämistä haastattelurungon mukaisista kysymyksistä ja haastateltavan usein tarinoivista vastauksista (mts. 108). Hirsjärven (2001, 47) mukaan puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Hänen mukaansa teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä ja ottaa huomioon, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (mts. 48). Teemahaastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi asettaa myös aiemmin mainitun haasteen analysoinnille. Vamiita malleja analysoinnin suhteen ei ole, sillä kysymykset eivät ole täysin samat jokaiselle haastateltavalle, vaan asiakas itse valitsee minkä näkökulman hän kyseiseen teemaan valitsee. Tässä tutkimuksessa päädyttiin teemahaastatteluun aineistonkeruumenetelmänä, sillä sen avulla saadaan riittävän monipuolista ja syvällistä tietoa asiakkaista, koska heidän vastauksiinsa voidaan tarttua ja esittää jatkokysymyksiä, vaikka se aiheuttaakin haasteita analysoinnin ja tulkinnan suhteen.

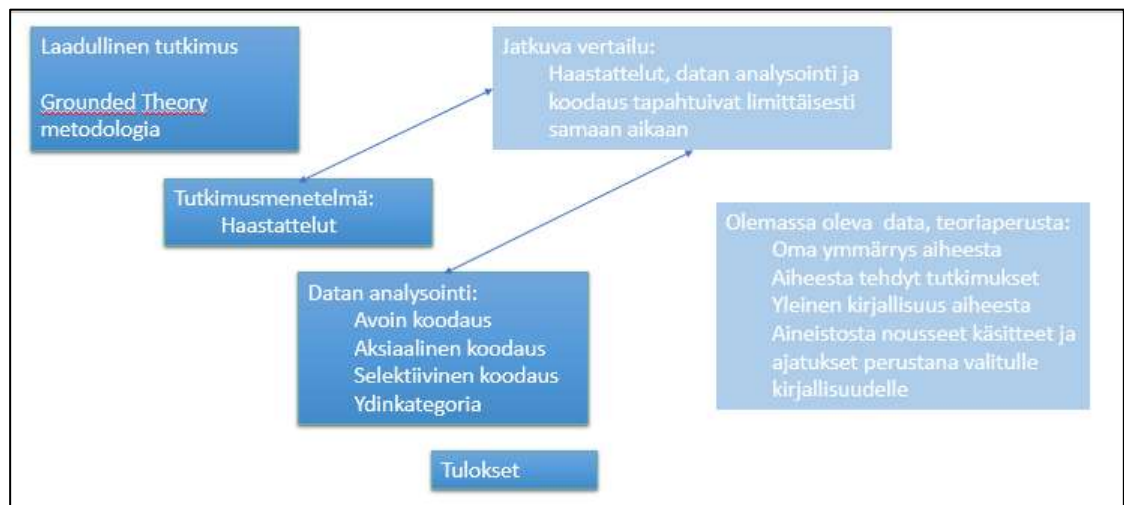
Haastateltavina oli 12 henkilöä, joista kahdeksan edustaa suoria asiakkaita ja kolme jälleenmyyjäasiakkaita. Haastateltavat valittiin nykyisestä asiakaskunnasta. Kaksi haastattelua tehtiin kasvotusten ja muut haastattelut puhelinhaastatteluina. Seitsemän puhelinhaastattelua nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastateltavien kanssa oli etukäteen sovittu haastatteluajankohta ja pyydetty lupa haastattelujen nauhoittamiseen. Puhelinhaastatteluun päädyttiin, koska haastateltavat työskentelevät eri puolilla Suomea ja ovat työnsä puolesta erittäin kiireisiä. Puhelinhaastattelua voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 64) (Drever 1998) mukaan käyttää puolistrukturoidussa

haastattelussa hyvänä vaihtoehtona juuri tällaisissa tapauksissa, kun tavoitellaan kaukana olevia ja kiireisiä henkilöitä.

Haastattelujen jälkeen nauhoitettu aineisto litteroitiin. Kuten aiemmin on mainittu, työläs litterointivaihe oli aiheuttaa työn tekemisen kesken jäämisen. Litteroinnissa käytettiin grounded theoryn (kuvattu tarkemmin luvussa 2) mukaista tapaa, jossa ensimmäiset haastattelut litteroidaan täydellisesti ja myöhemmin litteroidaan ainoastaan tutkimuksen kannalta oleelliset ja merkitykselliset kohdat. Litteroitua aineistoa tuli 9 903 sanaa. Haastattelu muutti muotoaan haastattelujen edetessä, ja käytössä oli koko prosessin ajan jatkuvan vertailun metodi. Kysymysten sisältöä muutettiin hieman, ja yksi kysymys lisättiin haastattelurunkoon aiempien vastausten analysoinnin perusteella. Teemahaastattelun runko on kuvattu liitteessä 1.

Hirsjärvi ja muut (2007, 144) kuvaavat kvalitatiivisen aineiston riittävän silloin, kun haastatteluissa ei enää tule tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, eli samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Myös Seidman (1998, 47 - 48) toteaa tämän olevan kriteeri siihen, milloin aineistoa on riittävästi. Locke (2003, 53) toteaa, että kun uusia dimensioita ei enää nouse esiin datan pohjalta, on kyseinen kategoria kohdannut teoreettisen saturaationsa. Uudet haastattelut eivät enää tuota uutta informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa päädyttiin riittävään määrään haastatteluja 12 haastattelun jälkeen, sillä viimeiset haastattelut eivät enää tuoneet uutta tietoa tutkimuksen kohteena olleen ilmiön kannalta. Tässä vaiheessa uusia käsitteitä tai kategorioita ei enää syntynyt, vaan viimeisten haastatteluaineistojen sisältämät asiat oli jo kategorisoitu aiemmin (tästä tarkemmin luvussa neljä).

Tutkimuksen vaiheet ja raportointi



Kuvio 2. Tutkimuksen vaiheet ja eteneminen

Tutkimuksen eteneminen on kuvattu ylläolevassa kuviossa 2. Tutkimus on laadullinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluin. Aineisto analysoitiin grounded theory -menetelmän mukaisesti päätyen lopulta ydinkategoriaan ja uuden teorian luomiseen. Työn lopputuloksena laadittiin yritykselle saavutettuun asiakasymmärrykseen pohjautuvat kolme vaihtoehtoista liiketoimintamallia. Yritykselle kuvataan nämä mallit ja ehdotetaan niihin perustuvia jatkotoimenpiteitä ja kehityskohteita.

Tämän raportin kolmannessa luvussa kuvataan tarkemmin yrityksen toimintaympäristöä ja markkinaa, jossa yritys toimii. Tässä luvussa tilannetta tarkastellaan kilpailija-analyysin ja makroympäristön Peste-analyysin kautta huomioiden asiakashaastattelussa esiin nousseita vahvistuksia omille analyyseille. Tässä luvussa käydään läpi myös muutamia tähän tutkimukseen liittyviä keskeisiä käsitteitä.

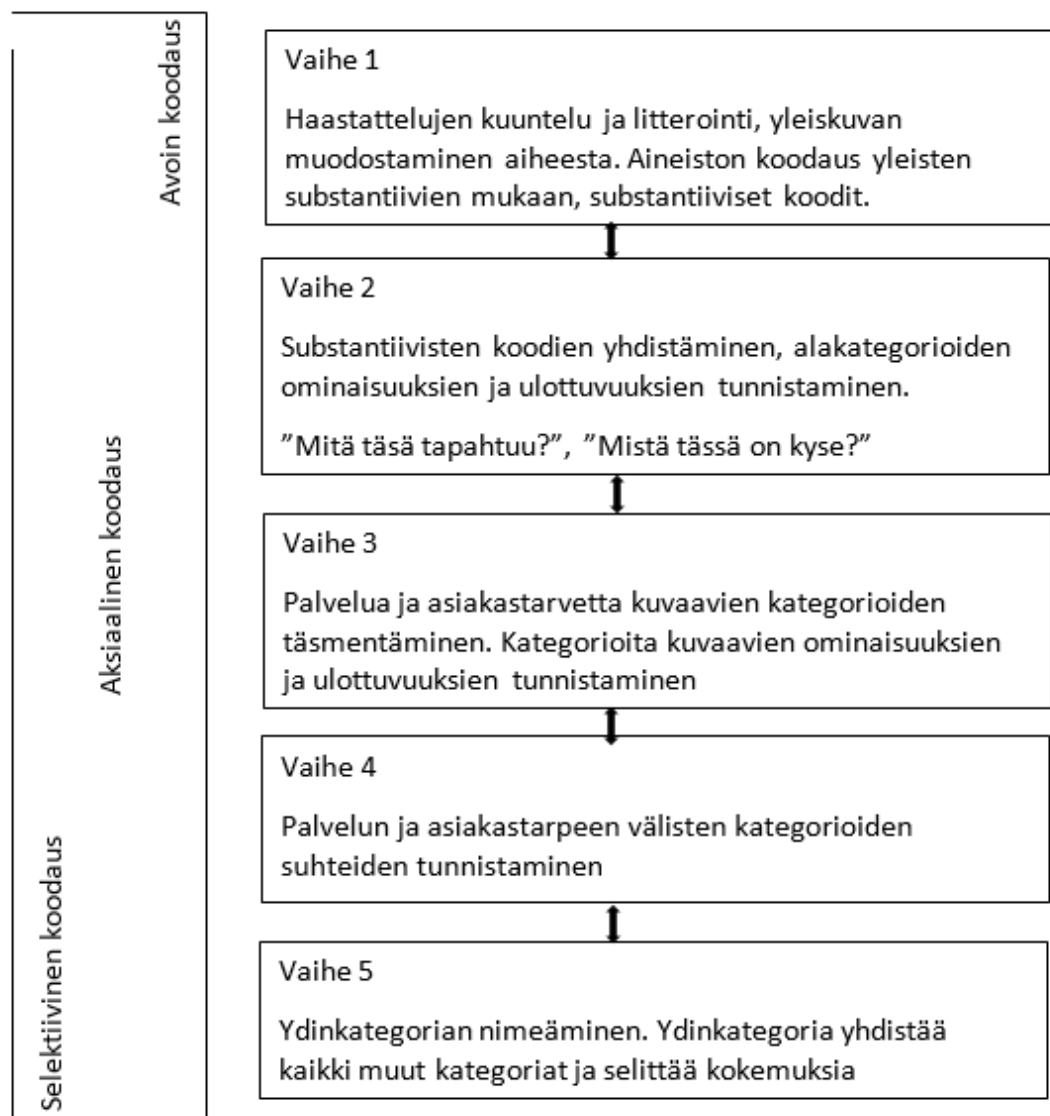
Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen tulokset liittäen ne teoriaan. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksessa saavutettu asiakasymmärrys ja kerrotaan, mitä ominaisuuksia siihen sisältyy.

Viidennessä luvussa kuvataan saavutetun asiakasymmärryksen pohjalta yritykselle luodut vaihtoehtoiset kehittämissuunnat. Nämä ehdotukset pohjautuvat neljännessä luvussa esitettyihin tutkimustuloksiin.

Kuudennessa luvussa on pohdintaa työn kulusta sekä siitä miten tutkimus onnistui ja miten tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan.

2.4 Aineiston analysointi ja analysointivaiheet

”Kenties pahin virhe, jonka tutkija voi tehdä, on kerätä aineisto ja kuvata se ilman selkeää tulkintaa” (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 229).



Kuvio 3. Analyysin vaiheet (Holopainen ym. 2009.)

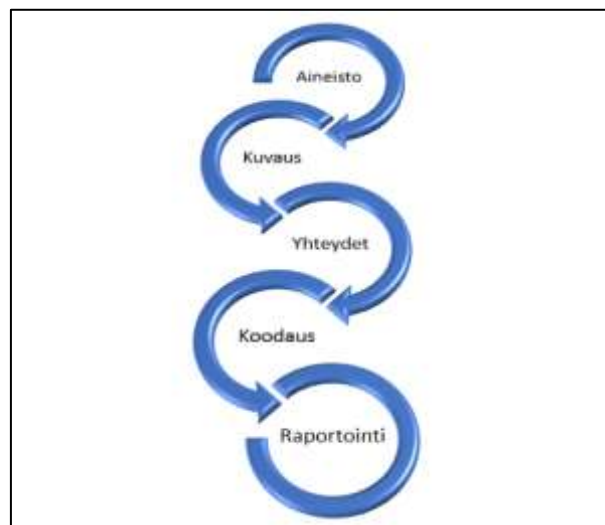
Holopainen (2009) kuvasi grounded theoryn mukaisen tutkimuksen analyysin vaiheet viitenä eri vaiheena. Ensimmäisessä, avoimen koodauksen vaiheessa, haastattelut kuunnellaan ja litteroidaan ja samalla tutkijalle muodostuu yleiskuva aiheesta. Tutkija koodaa aineiston ensimmäisen kerran tässä vaiheessa ja kirjaa ylös sieltä nousevia käsitteitä.

Suddaby (2006) kertoo Glaserin ja Straussin (1967) kuvanneen grounded theoryn rakentuvan kahden perusasian päälle: jatkuva vertailu sekä teoreettinen kokeilu (theoretical sampling). Jatkuva vertailu tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, että dataa kerätään ja analysoidaan samanaikaisesti. Teoreettinen kokeilu puolestaan kuvaa sitä, että päätös siitä mitä dataa seuraavaksi kerätään, riippuu datan analysoinnin tuloksista (mts. 634). Birks ja Mills kuvaavat vertailun olevan jatkuvaa, kun datan keräämisen ja analysoinnin ohessa jatkuvasti verrataan uutta dataa nykyiseen ja valittuihin koodeihin ja kategorioihin. Jatkuva vertailu alkaa jo datan avoimen koodauksen vaiheessa, kun datan sisältämiä kuvauksia ja asioita verrataan toisiinsa ja yhdistellään. Tulevia tapahtumia verrataan näihin tapahtumiin, koodattuja käsitteitä verrataan toisiinsa, koodiryhmiä ja kategorioita toisiinsa. Jatkuva vertailu vie tutkimusta eteenpäin (2011, 11; 2011, 94). Teoreettinen kokeilu on Birksin ja Millsin (2011, 70) mielestä keino siihen, että jatkuvan analysoinnin tuottaman tiedon myötä esimerkiksi haastattelukysymyksiä voidaan muuttaa datasta esiin nousseiden mahdollisten ydinkategorioiden suuntaan, jotta olettamukselle saadaan vahvistusta. Locke (2003, 55) puolestaan toteaa, että tutkimuksen aikana tutkija päättää minkälaista dataa hän tarvitsee, jotta hän saa vahvistettua tulevaa, kehitteillä olevaa teoriaa.

Tässä tutkimuksessa käytetään abduktiivista eli teoriasidonnaista päättelyä, mikä tarkoittaa Puusan (2011, 120) sekä Hirsjärven ja muiden (2001, 136) mukaan sitä, että tutkijan ajatteluprosessissa vaikuttavat sekä aineistolähtöisyys että tutkijan oma tieto tutkittavasta ilmiöstä. Birks ja Mills (2011, 11) toteavat, että abduktiivista päättelyä käytetään grounded theoryn mukaisessa analysoinnissa erityisesti jatkuvan vertailun yhteydessä kategorioita vertaillessa ja lopullista teoriaa muodostettaessa. Tähän tutkimukseen ja aineiston analysointiin vaikuttavat tutkijan oma tietämys ja kokemus niin yrityksestä, tuotteista, asiakkaista kuin teoriastakin. Tutkija yhtäältä käyttää hyväkseen tätä aiempaa tietoutta analysoinnissa, mutta toisaalta se voi myös rajoittaa

tutkijan avoimuutta aineistolle ja luovuutta sen tulkinnassa. Grounded theory -menetelmässä viitataan tutkijan teoreettiseen herkkyyteen, josta kerrotaan tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

Haastatteluvaiheen ollessa käynnissä alkaa aineiston analysointi. Tässä vaiheessa grounded theory-menetelmää käytettäessä tutkijaa ei sido mikään teoria, vaan hän voi käyttää omaa tulkintaansa ja luovuutta analysoidessaan sitä, mitä haastateltava haluaa vastauksillaan kertoa. Tässä tutkimuksessa tutkija oli avoin aineistolle ja antoi sieltä nousta esiin aiheet, joihin tarttua. Kuten Hirsjärvi ja muut (2001, 144) kuvaavat yleisellä tasolla haastatteluaineiston analyysin etenevän spiraalimaisesti, niin eteni tämäkin tutkimus. Aineisto, sen kuvaus, tietojen väliset yhteydet, koodaus ja raportointi kietoutuvat spiraalimaisesti yhteen ja tapahtuvat linkitetysti yhdessä ja samanaikaisesti, ottaen analysoinnissa jatkuvasti huomioon koko kokonaisuus.



Kuvio 4. Aineiston analyysin vaiheet spiraalikuvauksena (Hirsjärvi ym. 2001, 144 Kuvio 9)

Holopainen (2011) toteaa, grounded theory -menetelmän soveltuvan hyvin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvan toiminnan tutkimukseen, kun halutaan selvittää mitkä tekijät ohjaavat ihmisen toimintaa ja miten toiminta ilmenee. Hän toteaa myös, että grounded theory -menetelmää käytettäessä analysointivaiheeseen on kiinnitettävä erityisesti huomiota, jotta siitä selviää, että tutkimus on toteutettu kyseisellä metodologialla. (mts. 247). Tämän Holopaisenkin toteaman perusteella

grounded theory -menetelmä sopii tämän tutkimukseen, sillä tutkimuksen tavoitteena on selvittää miksi asiakkaat ostavat Wesentralta ja pysyvät asiakkaina, mikä tekijät ohjaavat heidän päätöksiään pysyä asiakkaina ja mitä tarpeita heillä on.

Gligor, Esmark ja Gölgeci (2016) viittaavat artikkelissaan Corleyn (2015) todenneen, että Grounded Theory selittää tutkittavaa ilmiötä kohteena olevien henkilöiden perspektiivistä. He toteavat Corleyn todenneen myös, että grounded theory mahdollistaa syvän näkemyksen etsimisen ilmiöstä ja sen yhteydestä kontekstiin. (mts. 94).

Grounded theory -menetelmä sopii asiakasymmärryksen tutkimiseen, koska metodi perustuu syvällisen tiedon ja ymmärryksen saavuttamiseen. Palvelumuotoilu vaatii asiakasymmärrystä, ja grounded theory -menetelmän avulla pystytään selittämään ilmiötä henkilöiden perspektiivistä ja heidän ajatustensa kautta. Tutkimuksen kohteena on asiakkaiden toimintaa ohjaavat tekijät ja miten toiminta ilmenee heidän mielestään. Customer insight, asiakasymmärrys, kuvaa näitä samoja seikkoja, joten menetelmänä grounded theory soveltuu tähän tutkimukseen.

Grounded theory -menetelmää käytettäessä aineiston analysointi perustuu erityyppisiin luokitteluihin ja erityisesti teoreettiseen koodaukseen. Kategoriat tulee liittää toisiinsa osana esille nousevaa teoriaa. Avointa koodausta käytetään analysoinnin alkuvaiheessa ja Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 165) mukaan silloin tutkija havainnoi ja arvioi sitä, mistä kussakin vaiheessa on kysymys, ja huomioi tapahtumien välisiä yhteyksiä. Birks ja Mills (2011, 96) puolestaan kuvaavat avoimen koodauksen olevan yksittäisten käsitteiden esiinnostamista datasta

Avoin koodaus

Jo litteroinnin aikaan kirjasin ylös aineistosta esiin nousseita käsitteitä ja asioita. Tässä avoimen koodauksen vaiheessa kirjasin postit-lapuille kaiken siinä vaiheessa aineistosta esiin nousseen. Avoimen koodauksen myötä minulla oli iso määrä post-it-lappuja, joissa oli osassa yksittäisiä sanoja ja osassa useampia sanoja. Jo avoimen koodauksen vaiheessa käytin hyväkseni jatkuvan vertailun metodia ja vertasin seuraavaa haastattelua edellisistä esiinnousseisiin aiheisiin ja sanoihin.

Analysointivaiheessa kirjoitin koko ajan post-it-lapuille mieleen nousevia asioita sekä koostin muistioita omaan käyttöön. Locke (2003, 45) kuvaa muistioiden kirjoittamisen olevan reflektiivistä toimintaa, joka auttaa tutkijaa ymmärtämään mitä data hänelle kertoo. Muistioiden kirjoittaminen auttaa kirjaamaan ylös ideoita, kun ne tulevat mieleen ja auttaa muistamaan niitä. Strauss ja Corbin (1990) muistuttavat, että muistioiden kirjoittaminen alkaa tutkimuksen alussa ja jatkuu koko prosessin ajan loppuun asti. Muistiot auttavat siirtymään datasta abstraktiin ajatteluun ja palaamaan takaisin dataan hakemaan vahvistusta uusille ajatuksille. Muistiot kehittyvät tutkimusprosessin ajan. (mts. 198 - 199).

Koodauksen myötä koostin taulukkoon haastatteluista esiin nousseista sanoja ja lauseita. Nämä esiin nousseet asiat järjestin tiettyjen kategorioiden alle ja sen jälkeen järjestin uudelleen useaan kertaan. Ensimmäisiä havaintoja mahdollisesta ydinkategoriasta nousi esiin jo tässä analyysivaiheessa, mutta ensimmäiset ajatukset vaihtuivat nopeasti toisiin, kun järjestelin käsitteitä ja kategorioita uudelleen ja mietin mitä ne voivat tarkoittaa muuta kuin sanoma itsessään kertoo.

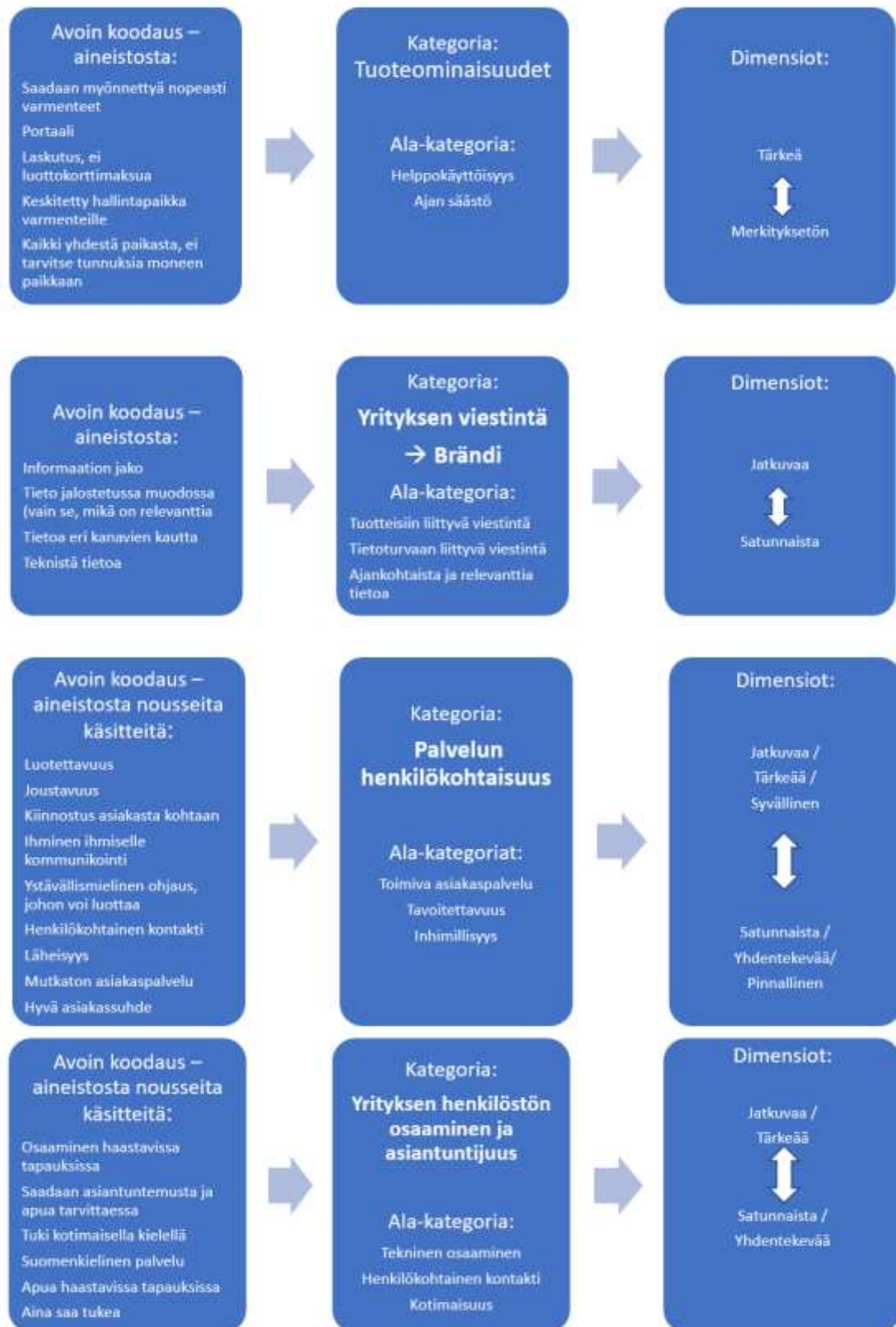
Kun käsitteet olivat postit-lapuilla, aloin käydä niitä läpi yksityiskohtaisemmin ja koota saman aiheen ympärillä olevia asioita yhteen. Tässä vaiheessa mietin tarkemmin miten eri asiat liittyvät yhteen ja mitä ne voisivat tarkoittaa, mistä on kyse kyseisen aiheen kohdalla. Avoimen koodauksen vaiheessa käsitteet olivat suoraan haastatteluista tulleita sanoja.

Aksiaalikoodaus

Seuraavassa vaiheessa, aksiaalikoodauksessa valitaan tiettyjä keskeisiä piirteitä tarkemman analyysin kohteeksi ja koodataan aineistoa näiden piirteiden ympärillä ja tiettyä kategoriaa syvennetään tässä vaiheessa (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 165). Tässä vaiheessa kategorioita verrataan toisiinsa ja verifioidaan pitävätkö ehdotetut väittämät paikkansa koko aineistossa-

Aksiaalikoodauksen vaihe ja analysointi luo pohjan ydinkategorialle, tutkimuksen tulokselle, ja tässä vaiheessa voidaan havaita dimensioiden myötä, miten kohteet esimerkiksi kokevat jonkin tapahtuman vaikutuksen, onko se heille tärkeää vai ei.

Kun olin asetellut sanat eri kategorioihin, tutkin niitä vielä tarkemmin ja pyrin löytämään kategorian, yhteisen otsikon, kuvaavaan kyseisiä käsitteitä. Tässä vaiheessa esiin nousivat seuraavat kategoriat: osaaminen ja asiantuntijuus, henkilökohtaisuus, tuotteeseen liittyvät asiat sekä tiedonjako ja viestintä. Tämän vaiheen jälkeen aloin tarkastella kategorioiden alaisia alakategorioita ja käsitteitä dimensioiden kautta. Kuviossa 5 kuvataan aineistosta analyysin perusteella nousseita koodeja ja kategorioita. Luvussa 4 kerrotaan tarkemmin tähän analyysiin perustuvista tuloksista.



Kuvio 5. Haastatteluaineiston koodaus, kategoriat ja dimensiot

Strauss ja Corbin toteavat, että datan analysointi ja koodaaminen on monimutkaista ja haastavaa, sillä grounded theoryn mukaan tutkittaessa pyritään löytämään mahdollisimman syvältä ja laajasti asioita, jotka vaikuttavat tutkittavaan ilmiöön ja sen kokemiseen. Datasta nousevien kategorioiden sisältöjen erot ja yhteneväisyydet ovat ratkaisevia. (1990, 110 - 111).

Selektiivinen koodaus

Viimeisessä vaiheessa, selektiivisessä koodauksessa integroidaan koko materiaali ja pyritään löytämään tutkimuksen ydinkategoria (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 165.)

Strauss ja Corbin (1990, 116) kiteyttävät selektiivisen koodauksen olevan ydinkategorian valitsemista ja sen systemaattisesta vertailua muihin kategorioihin ja niistä vahvistuksen ja yhtenäisyyden hakemista valitulle ydinkategorialle. Ydinkategoria kuvaa keskeistä ilmiötä, jonka ympärille muut kategoriat integroituvat. Ydinkategorian perusteella luodaan uusi teoria tai toimintatapa. Tässä tutkimuksessa kaikkien kategorioiden välille löytyi lopulta ydinkategoria, luottamus, joka linkittyy näihin kaikki neljään kategoriaan.

Grounded theory -menetelmän mukaisessa aineiston analysoinnissa on se vaara, että tutkijan luovuus pääse valloilleen ja hän päätyy kehittämään jatkuvasti uusia kategorioita. Strauss ja Corbin (1990, 109) varoittavatkin, että tutkijan on löydettävä tasapaino vertailussa, sillä muuten analysointivaihe saattaa jatkua ikuisesti. Tässäkin tutkimuksessa tutkija oli joutumassa jatkuvan analysoinnin kehään, sillä uusia ajatuksia kehittyi sitä mukaa kun aineistoa käytiin läpi uudelleen. Tässä vaiheessa tutkija rajasi aineiston analysointia, sillä tutkimuksen aikarajat asettivat aikataulun tutkimuksen valmistumisen ja tulosten saavuttamisen suhteen.

Teoreettinen herkkyys

Suddaby (2016) toteaa Glaserin (1978) kuvanneen teoreettisen herkkyyden tarkoittavan sitä, että tutkijan on havaittava jännite mekaanisen aineiston analysoinnin ja sen tulkinnan välillä. Tulkinnassa tutkijan on oltava luova ja tulkittava aineistoa ja sen sisältämiä asioita. Tämä jännite oli se tekijä, joka ajoi Straussin ja Glaserin eri teille

grounded theory -menetelmän suhteen. (Mts. 638). Strauss ja Corbin (1990, 41 - 42) puolestaan kuvaavat teoreettisen herkkyyden olevan tutkijan ominaisuus, joka mahdollistaa aineiston eri vivahteiden havaitsemisen ja ymmärryksen sekä sen, että hän tunnistaa aineistosta oleelliset osat ja antaa niille tarkoituksen.

Teoreettiseen herkkyyteen vaikuttavat tutkijan aiemmin lukema kirjallisuus tutkittavasta ilmiöstä, samoin kuin ammatillinen ja henkilökohtainen kokemus ilmiöstä. Ammatillisen kokemuksen myötä tutkijalla on ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja miten se näyttäytyy todellisessa ympäristössä. Ammatillinen kokemus toisaalta vahvistaa tutkijan ymmärrystä ilmiöstä, mutta toisaalta mahdollisesti estää häntä luomasta uutta ja yllättävää datan perusteella. Henkilökohtainen kokemus puolestaan voi vaikuttaa negatiivisesti siihen, että tutkija ei osaa käsitellä tutkittavia riittävän yleisesti vaan olettaa, että kaikki kokevat asiat samoin kuin hän itse. Teoreettinen herkkyys kasvaa myös analysointiprosessin myötä tutkijan analysoidessa ja tarkastellessa dataa ja hänen oppiessa lisää tutkittavasta ilmiöstä. (mts. 42 - 43).

Strauss ja Corbin (1990) painottavat aineiston analysoinnissa sanojen ja sanomisten tarkoituksen validoimista. Haastateltava vastaa tietyllä tavalla ja tutkijalla tulee olla riittävää teoreettista herkkyyttä ja luovuutta, jotta hän ymmärtää mikä merkitys tuolla tietyllä sanalla mahdollisesti on. Haastateltava ja tutkija voivat käsittää sanat eri tavalla ja tutkijan ammatillinen ja henkilökohtainen tausta vaikuttaa siihen, miten hän tulkitsee sanan merkityksen. (mts. 83 - 84). Aineiston analysoinnissa ei tulisi myöskään pitää mitään itsestäänselvyytenä, vaan kyseenalaistaa varsinkin sellaiset asiat, jotka tutkija ensin ajattelee olevan tietyllä tavalla aina. Tutkijan tulisi kyseenalaistaa tällaiset ja hakea keinoja, miten tilanne voitaisiin muuten selvittää tai hoitaa. (mts. 92-93). Tutkijan tulisi nähdä datan taakse ja etsiä siitä syvempiä merkityksiä, ei nostaa esiin ainoastaan ääneen sanottuja asioita. Peruskysymyksiä datan analysoinnissa ovat: kuka, milloin, missä, mitä, miten, kuinka paljon ja miksi. Tutkija voi valita yhden sanan, joka datasta nousee ja käsitellä sen kaikkien näiden kysymysten kautta, jolloin datasta aukeaa uusia ajatuksia ja oivalluksia ja tutkija voi muuttaa haastatteluaan seuraavaan kertaa varten ja kysyä näitä edellisten haastattelujen analysoinnin kautta nousseita uusia teemoja tai aiheita. (mts. 77).

Strauss ja Corbin (1990, 27 - 28) nostavat yhdeksi grounded theoryn komponentiksi luovuuden. Tutkija tarvitsee luovuutta, jotta hän pystyy nimeämään datan analysoinnin yhteydessä kategorioita ja vapaasti assosioimaan uusia stimuloivia kysymyksiä, jotta hän lopuksi päätyy yhdistelmiin, jotka johtavat lopputulokseen.

2.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkimuksen tulokset ovat johdonmukaisia ja uskottavia. Data on analysoitu grounded theory-menetelmän mukaisesti ja johdonmukaisesti.

Teemahaastattelun yhteydessä haastattelijan oma tulkinta vaikuttaa tuloksiin, joten tämä on huomioitava analyysivaiheessa. Luotettavuuden arvioinnin yhteydessä tulee myös arvioida sitä, miten haastateltavien asema yrityksessä vaikuttaa heidän vastauksiinsa ja se onko puhelinhaastatteluna tehdyllä tutkimuksella vaikutusta tutkimustuloksiin.

Haastatteluaineisto oli rajallinen ja kaikki olivat pitkäaikaisia asiakkaita. Toisenlaisia tuloksia olisi ehkä saatu, jos tutkimus olisi tehty esimerkiksi sähköpostitse kyselynä.

Työskentelen itse Wesentrassa, ja oma roolini on vaikuttanut aineiston analysointiin ja tulkintoihin, sillä minulla oli jo ennalta paljon tietoa toimintaympäristöstä, asiakkuuksista, yrityksestä ja tuotteista. Teoreettisen herkkyyden koen kehittyneen tämän tutkimuksen myötä, sillä opin katsomaan sanottujen asioiden taakse ja miettimään mitä asiakas haluaa sanavalinnoillaan kertoa ja mitä ajatuksia sanojen takana saattaa piillä.

Haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina, mikä ei tarjonnut mahdollisuutta havainnoida elekieltä niiden aikana. Haastateltavien joitain sanomattomia ajatuksia on voinut jäädä tämän takia pimentoon. Haastateltava on myös saattanut vastata kysymyksiin sen mukaan, millaisia vastauksia hän kuvittelee haastattelijan haluavan. Haastateltavat eivät ehkä ole halunneet kertoa kriittisiä näkemyksiä tässä haastattelussa. Haastatteluaineisto on litteroitu nauhoituksen mukaisesti, jolloin ei ole riskiä, että joitain asioita olisi unohtunut. Grounded theory -menetelmän mahdollistama luovuus tulkinnassa on saattanut joissain tapauksissa jäädä pienemmäksi kuin jos tutkijalla ei

olisi niin paljon taustatietoa aiheesta. Taustatiedot ja oletukset ovat saattaneet asettaa rajoitteita luovuudelle, sillä tieto ja ennakkajatukset ovat asettaneet tietyt rajat. Aineisto on tulkittu tutkijan omiin kokemuksiin pohjautuen ja parhaalla mahdollisella tavalla. Teemahaastattelun yhteydessä haastattelijan oma tulkinta vaikuttaa tuloksiin, joten tässäkin tutkimuksessa oma osaamiseni ja ajatteluni on varmasti vaikuttanut erityisesti aksiaalisen koodauksen vaiheessa, kun loin kategorioita avoimen koodauksen koodien perusteella.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat eivät halunneet tulla tunnistetuiksi, koska heidän edustamiensa yritysten toimintatapaan ei kuulu antaa julkisia tiedonantoja sopimus-kumppanien kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyen. Koskisen ja muiden (2005, 281 – 283) mukaan tutkimusraportissa tulee erityisesti huomioida, ettei haastateltavia pystytä tunnistamaan vastausten perusteella. Tässä tutkimuksessa haastateltuja henkilöitä ei pystytä raportissa tunnistamaan. Haastateltaviin viitataan ainoastaan numeroilla, jotka ovat satunnaisessa järjestyksessä haastatteluaineistossa.

Tutkimus on toteutettu eettisyyttä noudattaen. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin lupa haastatteluun ja heille selvitettiin mihin tarkoitukseen haastatteluaineistoa käytetään. Osa haastatteluista nauhoitettiin ja ennen nauhoitusta pyydettiin ja saatiin luvat nauhoituksiin. Haastattelumateriaalia ei käytetty muuhun kuin tämän tutkimuksen tekemiseen ja litterointivaiheessa kiinnitettiin huomiota siihen, että kirjoitettu teksti vastaa nauhoitettua puhetta.

Eettiset kysymykset tutkimuksen eri vaiheissa Hirsjärven ym. (2001, 20) mukaan ovat seuraavat: Tutkimuksen tarkoitusta tulisi tarkastella siitä näkökulmasta, miten se parantaa tutkittavana olevaa inhimillistä tilannetta. Suunnitelmavaiheessa on saatava tutkittavien henkilöiden suostumus ja taata luottamuksellisuus. Haastattelutilanteessa annettujen tietojen luottamuksellisuus on selvitettävä ja otettava huomioon mitä haastattelutilanne voi aiheuttaa haastateltaville. Myös litterointivaiheessa on huomioitava luottamuksellisuus sekä kysymys siitä, miten uskollisesti kirjallinen litterointi noudattaa puhuttuja lauseita. Analyysivaiheessa on mietittävä, miten syvästi ja kriittisesti haastattelut voidaan analysoida. Tutkijan eettinen velvollisuus on myös esittää tietoa, joka on niin varmaa ja todennettua kuin on mahdollista. Raportointivaiheessa on huomioitava jälleen luottamuksellisuus sekä seuraukset mitä raportilla voi olla haastateltaville sekä heidän edustamilleen ryhmille tai instituutioille.

3 Toimintaympäristö ja markkina-analyysi

Markkinatilanteen ja toimintaympäristön syvempää ymmärrystä varten tehtiin nykyisen tiedon perusteella PESTE-analyysi ja markkina-analyysi. Tätä analyysia verrattiin asiakkailta saatuun tietoon ja ymmärrykseen ja näin rakennettiin kuva ympäröivästä maailmasta ja SSL-varmennemarkkinasta.

3.1 PESTE-analyysi

PESTE-analyysillä tutkitaan ympäröivän maailman vaikutusta yrityksen toimintaan ja toimintaedellytyksiin, se kuvaa yrityksen makroympäristöä ja siinä tapahtuvien muutosten vaikutusta yrityksen toimintaan. Tämä PESTE-analyysi (keskustelu Eskelisen kanssa 28.10.2016) on alun perin tehty toisen opintojakson yhteydessä ja nyt se on yhdistetty tähän tutkimukseen, jotta voidaan asemoida yritys sen makroympäristöön. Haastatteluista on haettu vahvistusta tehtyyn analyysiin ja yrityksen näkemyksiin makroympäristöstä.

Peste-analyysissä katsotaan poliittisessa ja yhteiskunnallisessa ympäristössä, ekonomisessa eli taloudellisessa ympäristössä, sosiaalisessa ympäristössä, teknologisessa ympäristössä ja ekologisessa ympäristössä olevia tekijöitä, joilla voi olla vaikutusta markkinatilanteeseen.

Poliittisiin voimiin lasketaan Venäjän kauppapakotteet, jotka vaikuttavat myös tähän markkinaan välillisesti. Isoilla, Venäjän kauppaa käyvillä asiakkailla, pakotteiden ja kauppakiellon myötä on vienti vähentynyt ja se vaikuttaa suoraan myös heidän ostokäyttäytymiseen. Pienen tärkeyden varmenteet jätetään helposti hankkimatta, kun yrityksen tulos on pienentynyt. Eurooppalainen lainsäädäntö kyberturvallisuuden suhteen on kiristynyt ja yhtenä osana sitä ovat kiristyneet tiedon säilytysäännökset, pilvessäkin oleva tieto tulee säilyttää EU:n alueella, mikä aiheuttaa pilvipalveluyrityksille haastetta. EU:ssa on myös lainsäädäntö, joka määrää, että kaikki julkiset varmenteet on kirjattava ylös julkiseen listaan ja samalla kaikki varmenteita toimittavat organisaatiot on oltava kirjattuna julkisesti. Lainsäädäntö (Euroopan parlamentin ja

neuvoston asetus (EU) N:o 910/2014) määrää myös, että EU-maat eivät saa rajoittaa varmennepalvelujen tarjoajien määrää eikä toisesta EU-maasta peräisin olevien varmennepalvelujen toimintaa saa rajoittaa. Tämä mahdollistaa kilpailun varmennepalveluita tarjoavien yritysten kesken. Yhtenä osa-alueena poliittisissa muutosvoimissa on varmennetoimialaa ohjaava CA/Browser Forum, joka määrittelee esimerkiksi varmenteiden sisältöön tai verifiointiin liittyvät vaatimukset ja määräykset. Poliittisiin muutosvoimiin vaikuttaa myös EU:n toukokuussa 2018 voimaan astuva tietosuojasetus (General Data Protection Regulation). Useat haastateltavat nostivat tämän esiin yhtenä isona haasteena tulevaisuuden suhteen. Eräs haastateltava totesi, että:

---on varmistettava uuden tietosuojasetuksen mukanaan tuomat velvoitteet siitä, että huolehtii, että ei tämmöstä henkilötietoa pääse liikkumaan organisaatiosta ulos (haastateltava 5).

Toinen haastateltava nosti esiin tietosuojasetuksen tulkinnanvaraisuuden ja sen aiheuttaman haasteen:

---keskustelemme tästä kenen tahansa kanssa, lakimiehen, tietoturvalojen, niin kaikilta tulee vähän erilainen vastaus, miten sitä tulkitaan. Vaikka sä olet tehnyt tekniset suojaukset, sä ilmoitat, niin se on vieläkin hyvin epäselvä koko EU:n tietosuoja, ja tää pakottaa tekemään mun mielestä niitä suojauksia sinne sisäverkkoon ja edelleen sertifikaateilla (haastateltava 8).

Yrityksille uusi tietosuojasetus tuo uusia tietosuojaa ja henkilötietojen käsittelyä koskevia velvoitteita ja näiden rikkomisesta voi seurata pahimmillaan sakkoja tai henkilötietojen käsittelykielto (EU:n tietosuojauudistus, 2017). Asiakasyritysten, samoin kuin Wesentran, on jatkossa pystyttävä näyttämään, että ne käsittelevät henkilötietoja asetuksen mukaisesti ja tämä vaikuttaa yritysten toimintamalleihin ja prosesseihin. Eräs haastateltava totesi, että:

---SSL-liikenteen määrä tulee vaan lisääntymään näiden vaatimusten myötä ja varmenteita tullaan tarvitsemaan jatkossakin (Haastateltava 1).

Ekonominen, eli taloudellinen ympäristö, vaikuttaa yrityksen markkina-voimakaasti. Maailmanlaajuinen heikko taloudellinen tila vaikuttaa myös tähän markki-

naan. Kun yrityksellä on heikompi taloudellinen tilanne, on heidän todennäköisempää hankkia ilmainen tai halpa varmenne omiin palveluihinsa, kuin ostaa kalliimpi varmenne. Varmennebisnes on marginaalibisnestä ja siitä on asiakkaan helppo säästää taloudellisen tilanteen ollessa heikko. Kun maailmanlaajuisen taloudellisen tilan ei nähdä kohentuvan, on tietoturva yksi mahdollinen paikka säästää. Asiakasyritysten kasvaessa myös niiden tarve uusille teknologioille ja ratkaisuille kasvaa. Jälleenmyyjä-asiakkaiden kasvattaessa asiakasmääräänsä, lisääntyy myös tarve varmenteille. Taloudelliseen ympäristöön käsitetään myös yritysten mahdollisuus laskutukseen, jolloin tuotteita ei tarvitse ostaa luottokortilla. Haastattelujen perusteella tämä on yksi tärkeä tekijä toimittajakumppanin valinnassa. Yritykset arvostavat toimittajan laskutusmahdollisuuden osoittamaa luottamusta, jolloin asiakas saa tuotteen käyttöönsä jo ennen kuin suoritus näkyy toimittajan tilillä.

Sosiaalinen muutosvoima, joka markkinassa näkyy, on palvelun arvostamisen lisääntyminen. Sen sijaan, että arvostettaisiin vain rahaa, näkyy maailmalla palvelun arvostaminen. Esimerkiksi palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää tuotteen ympärille palvelua, jonka avulla asiakas saa itselleen arvoa hankinnastaan. Liiketoimintamaailmassa on noussut arvostus toisista välittämistä kohtaan ja sen myötä Wesentran arvot kohtaavat myös nämä uudet muuttuneet arvot. Haastattelujen perusteella asiakkaat arvostavat henkilökohtaista kommunikointia ja palvelua sekä suomenkielistä palvelua. Eräs haastateltava totesi yrityksestä:

---et kuitenkin tämmönen läheinen. Niinku nää muut, muut, toimittajat on sellasii niinku kasvottomia (haastateltava 2).

Ulkoistettujen palveluiden aikakausi tuntuu olevan menossa ohi, asiakkaat arvostavat sitä, että teknistä tukea ja palvelua on saatavissa suomen kielellä, ymmärrettävässä muodossa. Globaali maailma toisaalta mahdollistaa laajemman osaamisen eri kielillä, mutta samalla se asettaa haasteen läheisyyden ja henkilökohtaisuuden suhteen.

Teknologiset muutokset vaikuttavat voimakkaasti markkinaan. Teknologiat muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti yhä kiihtyvää vauhtia. Wesentra on ollut täysin päämiehen tuotekehityksen varassa muuttuvan teknologian aikana, sillä omaa tuotetta tai tuotekehitystä ei varmenteiden tiimoilta ole. Wesentran tarjoama varmenteiden valintaan ja asennukseen liittyvä palvelu on markkinoilla. Tätä palvelua tulisi tutkia tarkemmin

ja kehittää uutta toimintaa näiden ympärille. Wesentran saavuttama verifiointistatus mahdollistaa ydinbisneksen, varmentamisen, tekemisen myös muuttuvassa ympäristössä. Niin kauan kuin palveluntarjoajan identiteetti tulee varmistaa, oli sitten kyse erillisestä varmenteesta tai tuotteeseen sisällytetystä toiminnosta, tarvitaan se osapuoli, joka varmistuksen tekee. Siinä on Wesentran mahdollisuus pysyä varmenne-markkinassa. Jos SSL-varmenneteknologia murretaan, loppuu varmennusbisnes kokonaisuudessaan ja sen sijaan tulee joku muu teknologia tai tapa varmistaa palveluntarjoajan tai kotisivun omistajan identiteetti. Uudet haavoittuvuudet tietoturvassa taas lisäävät varmenteiden tarvetta, mitä enemmän haavoittuvuuksia löydetään ja raportoidaan, sitä enemmän asiakkaat ymmärtävät suojaamisen merkityksen ja varmennettujen sivujen tarpeen. Samoin selaintoimittajien vaatimukset salatuille sivuille lisäävät varmenteiden myyntiä. Ilmaiset varmenneteknologiat vaikuttavat markkinaan voimakkaasti. Asiakkaat kyseenalaistavat maksullisten varmenteiden tarpeellisuuden, jos tarjolla on vastaa-vanlaisia ilmaisversioita. Toisaalta teknologiat etenevät tällä hetkellä valtavaa vauhtia ja voimme vain arvailla miltä esimerkiksi yritysten sisäverkot näyttävät viiden vuoden kuluttua. Asiakkailla on ollut jo pitkään valvonta yrityksen verkon ulkorajalla seuraamassa mahdollisia hyökkäyksiä ulkoapäin, mutta uutena haasteena on valvoa verkon sisällä tapahtuvaa liikennettä ja tapahtumia. Eräs haastateltava totesi haasteiden suhteen näin:

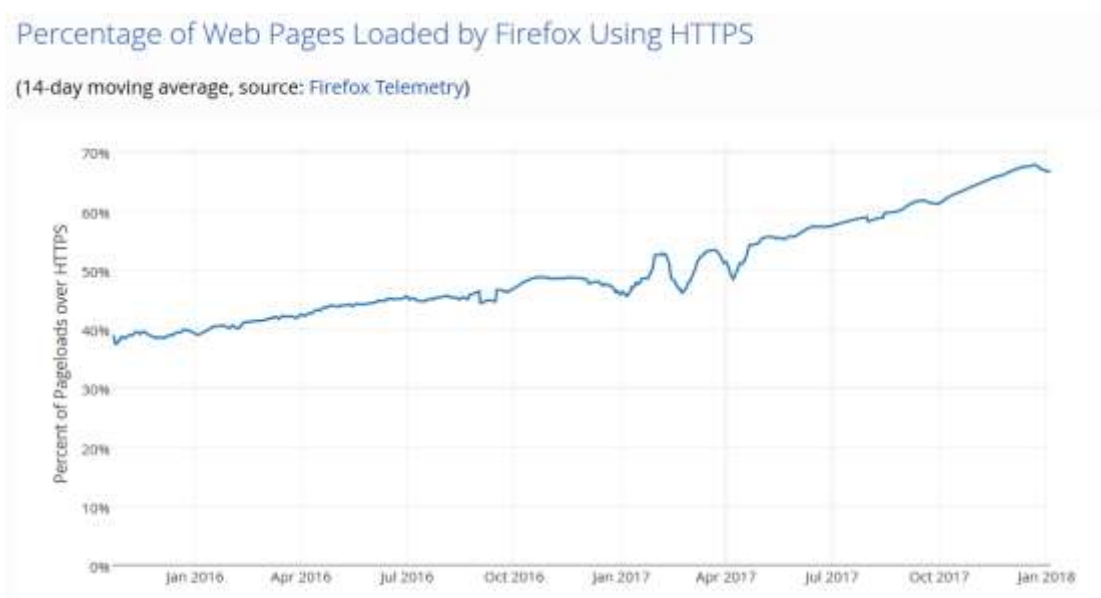
---halutaan tietää, että mitä meidän verkossa tapahtuu ihan niin kuin sovellustasolla eli ei niinkun riitä enään se perinteinen verkon ulkoreunalla tapahtuva blokkaminen vaan kyllä me halutaan tietää, että mitä liikennettä kuka käyttää (haastateltava 7).

Ekologisilla muutosvoimilla ei ole kovinkaan suurta vaikutusta markkinaan Wesentran toiminnassa. Wesentra toimii jo digitaalisessa maailmassa ja markkinassa, paperinkäyttö on minimoitu, samoin kuin matkustus ja verkon yli tehtävää kommunikointia kehitetään ja lisätään jatkuvasti. Toisaalta sähkön käyttö ei ole vähenemään päin ja tulevaisuudessa sähkö saattaa tulla merkittäväksi tekijäksi, kun kaikki toiminnot tehdään sähköisessä maailmassa. Miten varmistetaan, että laitteet toimivat esimerkiksi pidemmän sähkökatkoksen sattuessa?

3.2 Kilpailijatilanne ja varmennemarkkina Suomessa

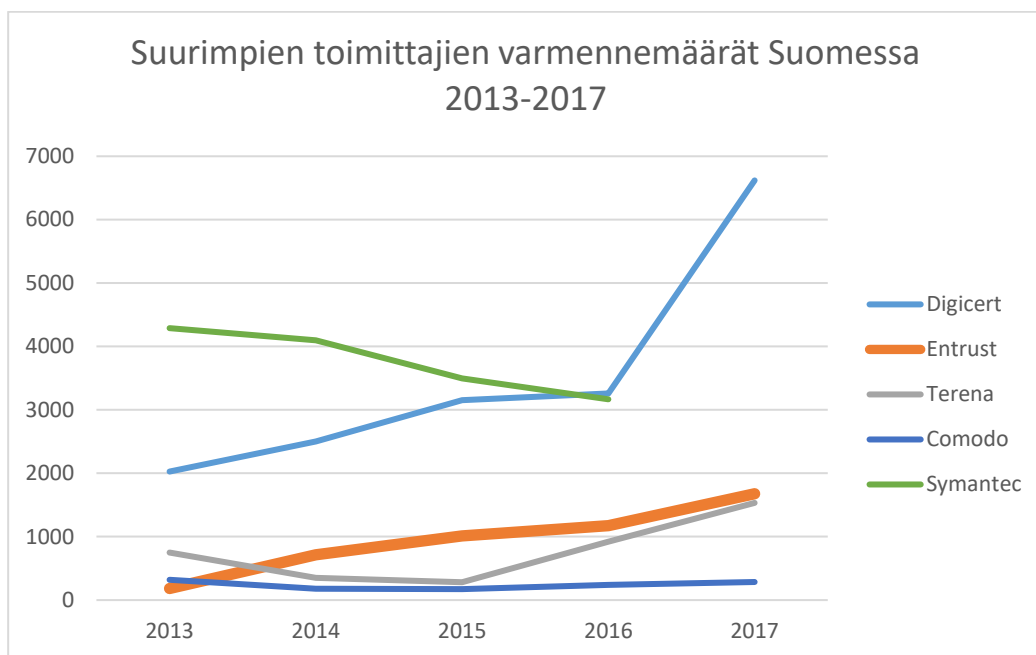
Maailmaanlaajuisesti SSL-varmennemarkkina on ollut viimeisten vuosien aikana voimakkaassa kasvussa. SSL-varmenteella suojattujen https-sivujen määrä maailmalla kasvaa koko ajan. Tammikuussa 2018 jo yli 65 % kaikesta liikenteestä verkossa on https-tasoista, eli suojattua. Myös haastatteluissa tuli tämä ilmi:

---sertifikaattien ja suojattujen yhteyksien käyttö, olkoon se julkinen sivu tai yrityksen sisäinen liikenne, niin tulee kasvamaan. Eli niin julkinen kuin yritysten sisäinen liikenne tullaan aina vaan enemmän suojaamaan (haastateltava 8).

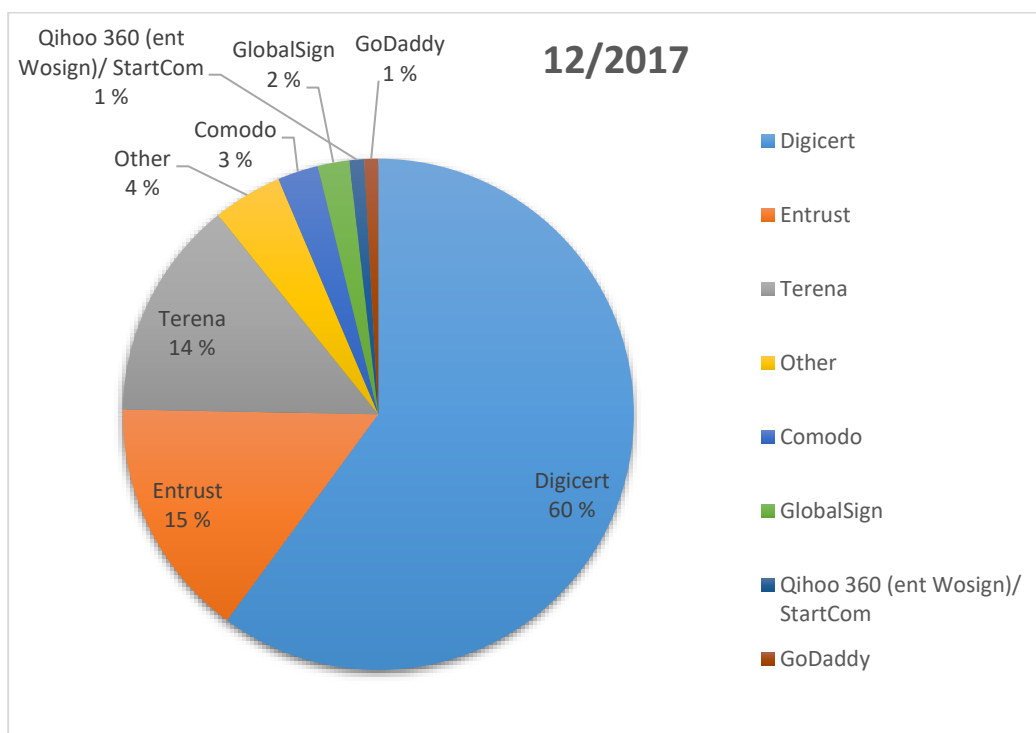


Kuvio 6. HTTPS-sivujen osuus Firefoxilla ladatuista web-sivuista, 5.1.2018. (Let's Encrypt 2018)

Suurimpien toimittajien varmennemäärissä Suomessa näkyy tämä maailmanlaajuisen varmenteiden määrän kasvu kuvion 6 mukaisesti. Kaikkien kolmen suurimman toimittajan varmennemäärät kasvoivat tasaisesti Suomessa vuoteen 2016 saakka, ainoastaan Symantecin varmennemäärissä oli laskua. Vuonna 2017 Symantec katosi luvuista yhdistyttyään Digicertin kanssa, ja tästä syystä Digicertin osuus nousi huimasti.



Kuvio 7. Suurimpien toimittajien varmennemäärät Suomessa 2013-2017. (Netcraft-data 2018)



Kuvio 8. Eri toimittajien markkinaosuudet Suomessa joulukuussa 2017. (Netcraft 2018)

SSL-varmennemarkkinassa kilpailu on kovaa ja Wesentralla ja Entrustin varmenteilla onkin useita kilpailijoita Suomen markkinoilla. Kuvion 8 mukaisesti joulukuussa 2017 Digicert hallitsi Suomen markkinaa noin 60 %:n markkinaosuudella. Digicert on myös maailmanlaajuisesti suuri varmennetoimittaja, ja sillä on vahva markkinajohtajuus varmennemarkkinassa. Vielä syyskuussa 2017 Digicertin suurin kilpailija, Symantec, sai 30 %:n markkinaosuuden Suomen markkinasta.

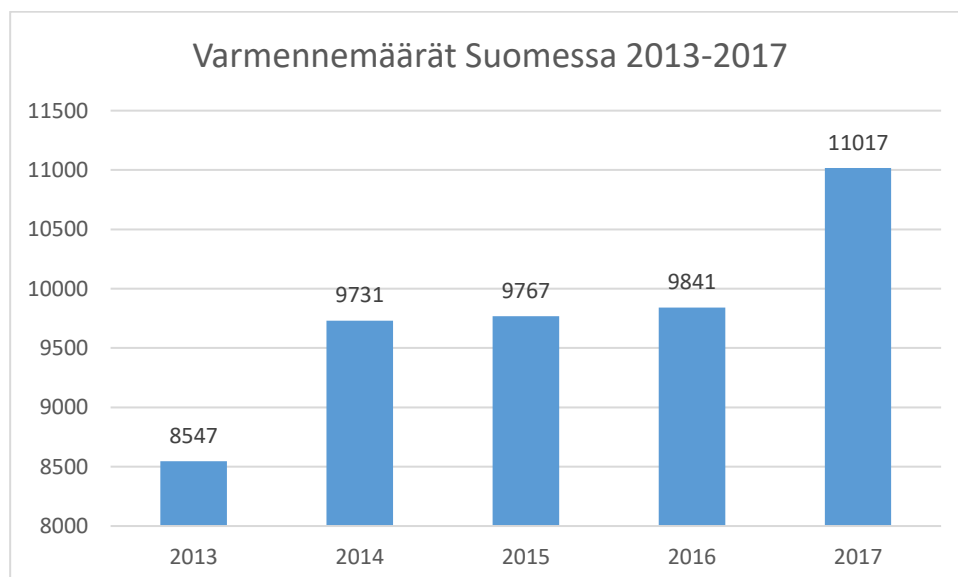
Syksyllä 2017 varmennemarkkina muuttui valtavasti Digicertin ostettua Symantecin. Tähän kauppaan suurimpana syynä oli Symantecin ajautuminen vaikeuksiin luotettavuusongelmien takia. Symantec oli antanut kaupallisista syistä omien varmenteidensa verifiointioikeudet usealle alihankkijalleen. Symantec ei pystynyt valvomaan riittävästi alihankkijoidensa toimintaa, vaan nämä myönsivät asiakkailleen varmenteita vastoin CA/Browser Forumin sääntöjä. Selaintoimittaja Google kiinnitti tähän useasti huomioita ja varoitti Symantecia. Kun muutoksia ei tapahtunut, Google ilmoitti ottavansa luottamusta pois Symantecin varmenteilta ja yritys ajautui suurin ongelmiin.

Tämä liiketoimintaympäristössä tapahtunut muutos vaikutti myös Wesentran tavoitteisiin. Aiemmin tavoitteena oli lähestyä Symantecin markkinaosuutta, mutta yrityksen kadottua markkinoilta tavoitteeksi jää markkinaosuuden kasvattaminen 20 prosenttiin Suomessa. Digicert hallitsee Suomen markkinaa varmennemäärissä, mutta Wesentran vahvuutena on kotimainen palvelu ja Suomesta tehtävä suomenkielinen verifiointi. Digicertin suhteen tulisi selvittää sen myyntikanavat ja analysoida, millä perusteella sillä on niin vahva markkinaosuus Suomessa. Digicertillä ei ole omaa toimintaa Suomessa, vaan sitä myydään puhtaasti jälleenmyyjien kautta. Digicertillä ei ole teknistä tukea Suomessa, suomenkielistä palvelua eikä verifiointia, joten siihen väliin on Wesentran mahdollista iskeä tarjoamalla suomalaista tukea ja palvelua, vaikka tuotteena on kanadalainen varmenne. Tuotteet kahdella suurimmalla toimijalla ovat kutakuinkin samanlaisia. Wesentran tulee muistaa kaikissa strategisissa päätöksissä huomioida toimialan riskit, pienistäkin virheistä voi myytävä tuote kadota markkinoilta.

Kolmannella sijalla oleva Terena on hieman jäljessä Entrustia varmennemäärissä, mutta varmennemäärissä on selvää nousua. Terena on oppilaitoksille suunnattu var-

menne, joten sen markkina-alue on eri kuin Entrustin eikä se näin ollen ole suora kilpailija. Tämä oppilaitoksiin ja korkeakouluihin toimintansa suuntaava organisaatio toimittaa varmenteita omalla nimellään, vaikka teknisesti ne perustuvat nykyään DigiCertin teknologiaan.

Suomessa Entrust-varmenteiden myynti on aloitettu vuonna 2011. Vielä vuonna 2013 toiminta oli pientä ja Entrustin varmenteet oli lähes viimeisellä sijalla kymmenen eniten myydyin varmennebrändin joukossa. Kaiken kaikkiaan varmenteiden määrä Suomessa on kasvanut vuoden 2013 noin 8 550 varmenteesta vuoden 2017 11 000 varmenteeseen, kasvua on noin 29 prosenttia. Vuosien 2014 - 2016 välillä varmennemäärien kokonaismäärä pysyi lähestulkoon samana, suurempaa kasvua oli 2013 - 2014 sekä 2016 - 2017. Vuoden 2014 varmennemääriin yhtenä syynä voi olla, että silloin tuli tietoisuuteen heartbleed-haavoittuvuus, ja vuonna 2012 SSL Labs julkaisi SSL Pulse -palvelun, jonka kautta markkina sai ensi kerran tilastollisen näkymän sivujen suojaustasoista ja erityisesti SSL-varmenteista. Vuonna 2013 Google otti käyttöön Certificate Transparency -login, johon alettiin keräämään tietoa SSL-varmenteilla suojatuista sivuista. Kumpikin näistä kehitystoimista lisäsi markkinoiden tietoisuutta verkkoliikenteen salauksen tarpeista ja SSL-varmenteista. Varmennemäärät Suomessa ja maailmalla ovat lisääntyneet yleisen tietoisuuden kasvaessa sekä siitä syystä, että haavoittuvuuksia on tietoturvasta löydetty ja raportoitu ahkerasti.



Kuvio 9. Varmenteiden kokonaismäärät Suomessa 2013-2017. (Netcraft 2018)

Ilmaiset varmenteet luovat oman haasteensa markkinatilanteeseen. Ilmaiset varmenteet ovat lisääntyneet voimakkaasti varmennemarkkinoilla ja eräs toimija, Let's Encrypt, on 2018 vuoden aikana tuomassa markkinoille ilmaiset Wildcard-varmenteet jo nykyisten domain-varmennettavien perustason varmenteiden lisäksi. Ilmaiset Wildcard-varmenteet tulevat todennäköisesti muuttamaan tilannetta voimakkaasti, sillä ne ovat sen tasoisia varmenteita, missä yhdellä varmenteella pystytään suojaamaan monta palvelua tai sivustoa. Perustason varmenteilla on mahdollista yhdellä varmenteella suojata yksi palvelu tai sivusto. Varmenteiden määrä maailmanlaajuisesti on valtava, ilmaisten varmenteiden toimittaja Let's Encrypt kertoo yksin heidän varmenteitaan olevan maailmalla tammikuussa 2018 yli 63 miljoonaa kappaletta ja kasvu heillä on ollut huimaa kesäkuusta 2016 lähtien.



Kuvio 10. Let's Encrypt-varmenteiden kasvu maailmanlaajuisesti. (Let's Encrypt 2018.)

Tähän kasvuun vaikuttaa oleellisesti se, että selainvalmistajat, kuten Google, vaativat sivujen olevan salattuja. Esimerkiksi Chrome-selain ei näytä varmentamattomia sivuja, vaan ilmoittaa niiden oleva vaarallisia. Chrome ei ota kantaa varmennuksen tasoon, vaan ilmaiset automaattisesti varmennetut sivut ovat yhtä luotettavia heidän näkemyksensä mukaan kuin vahvemmin varmennetut.

Ilmaisten varmenteiden ero esim. Entrustin maksullisiin varmenteisiin on se, että niiden suhteen ei tehdä yritystietojen tarkastusta lainkaan, joten niiden luotettavuus ei ole samaa luokkaa kuin maksullisten varmenteiden. Ilmaisten varmenteiden luotettavuustarkastelu rajoittuu siihen, että automaattisen järjestelmän kautta tarkastetaan ainoastaan näennäisesti domainin omistussuhde.

4 Tutkimuksen tulokset

4.1 Luottamus – kaiken ydin

Tässä tutkimuksessa haettiin asiakasymmärrystä, kaikkein syvimmillä piileviä syitä siihen, miksi asiakkaat ovat Wesentran asiakkaita ja mitä he arvostavat asiakassuhteessa. Tutkimuksen myötä tähän löydettiin tulokseksi luottamus. Liiketoiminnan tarkoitus rahallisen tuloksen lisäksi on, että asiakas luottaa yritykseen ja sen toimintaan ja henkilöstöön.

Luottamus on läsnä asiakassuhteen jokaisessa vaiheessa. Asiakassuhteen alkaessa on asiakkaalla jonkinasteinen luottamus joko yritykseen, sen henkilöstöön tai tuotteisiin. Asiakas luottaa siihen, että jaettava tieto on oikeaa ja asianmukaista. Samoin hän luottaa siihen, että yritys tarjoaa tuotteen, joka toimii niin kuin luvataan ja tarvittaessa tarjolla on syvällistä osaamista aihealueelta tai myös kyseisen aiheen ulkopuolella. Asiakas luottaa siihen, että palvelu ja toiminta on henkilökohtaista, asiakasta kohdellaan arvostavasti ja auttaen ja toimitaan asiakkaan eduksi. Wesentran asiakkaiden luottamus on rakentunut vahvaksi ja se oli jopa niin vahvaa, että se kesti edellisen yrityksen kokeman konkurssin ja toi asiakkaat jatkamaan yhteistyötä uuden yrityksen kanssa. Luottamus henkilöityi erityisesti Wesentran toiminnan alkuvaiheessa työntekijöihin, mutta luottamus on siitä laajentunut kattamaan yritykseen myöhemmin palkatut henkilöt.

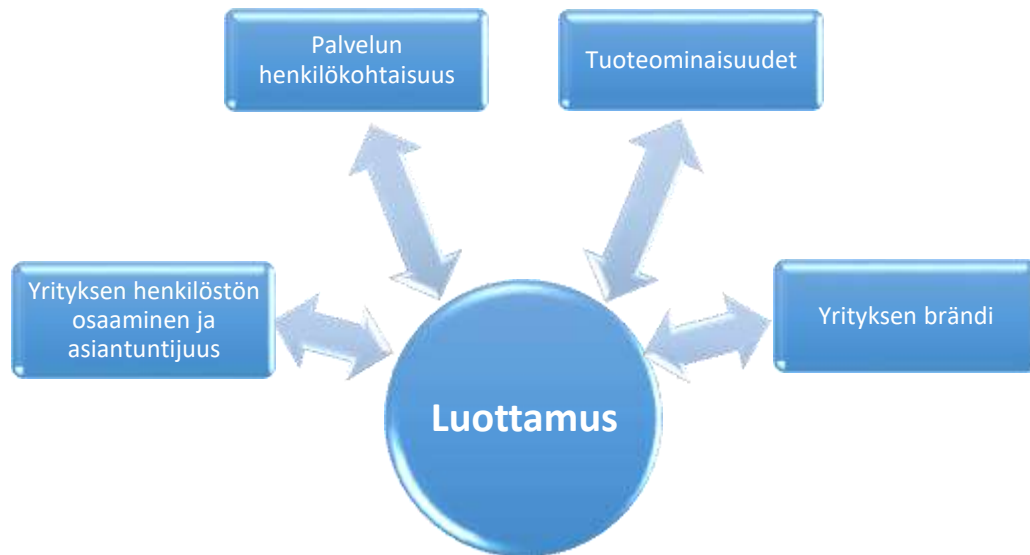
Grounded theory -menetelmän mukaisesti tutkimuksessa päädytään ydinkategorian, tässä tapauksessa luottamuksen, kautta lopputulemaan, jota kuvataan teoriana.

Tässä tutkimuksessa päädyin seuraavaan lopputulokseen:

- ➔ Asiakkaiden vahvan luottamuksen myötä yritys voi laajentaa valikoimaansa ja tehdä kokeiluja uusilla tuotteilla vaarantamatta nykyisiä asiakassuhteita.

Luvussa 2.4 kuvatun analyysin kautta päädyin ydinkategoriaan luottamus. Seuraavaksi kerron tarkemmin mitä luottamus on ja miten näkyy analysoinnin kautta löytyneissä kategorioissa ja miten päädyin yllämainittuun lopputulokseen. Yhdistän tässä

luvussa analyysin tulokset teoriaan ja haen teoriasta vahvistuksen tutkimuksen aikana tekemilleni valinnoille.



Kuvio 11. Tutkimustulosten kokonaiskuva

Luottamuksen määrittelemisen yksiselitteisesti on vaikeaa, sillä sille on satoja erilaisia määritelmiä. Ilmonen ja Jokinen (2002) kirjoittavat Misztalin (1996) sanoneen, että luottamus on uskoa siihen, että jonkin toisen ihmisen tietoisien toiminnan tulokset ovat suotavia ja hyväksyttävissä myös omalta kannaltamme (mts. 14). He toteavat myös Gambettan (1988) sanoneen, että kun luotamme, odotamme tietyllä todennäköisyydellä muiden toimivan tietyllä tavalla, vaikka emme tiedäkään millainen lopputulos tulee olemaan (mts. 14). Sitkin ja Roth (1993, 367 – 369) ovat puolestaan määritelleet luottamuksen olevan uskomus, asenne tai odotus, joka liittyy siihen todennäköisyyteen, että toisen henkilön, ryhmän tai organisaation toiminta tuottaa tuloksen, joka on vastaanottajan hyväksyttävissä oleva. Samanta ja Danson (2014) puolestaan toteavat, että luottamus on sitä, että toinen osapuoli uskoo toisen osapuolen toimivan niin, että tuloksena on positiivinen lopputulos eikä toinen osapuoli tee yllättäviä päätöksiä, joilla voi olla huono lopputulema (mts. 784). Kaikkien näiden näkemysten pohjana on se, että toinen osapuoli toimii kuten itse odottaa ja niin, että lopputulos on odotusten mukainen.

Das ja Teng (2004) toteavat, että henkilökohtainen luottamus ja erityisesti subjektiivinen luottamus ja koettu riski kulkevat käsi kädessä. Molemmat liittyvät todennäköisyyksiin, saadaanko se, mitä halutaan. Jos on matala luottamus, niin oletus riskin suhteen on korkea. He toteavat, että koettu riski ja subjektiivinen luottamus ovat kolikon kaksi puolta. (mts. 99). Tutkimuksessaan he vahvistivat, että koettu luottamus indikoi matalaa riskiä, mikä taas saa aikaan sen, että henkilö on valmiimpi kokemaan riskiä ja antamaan luottamusta. Tutkimuksessaan he löysivät yhteyden subjektiivisen luottamuksen, koetun riskin ja riskin oton kesken. Jos luottamus on korkealla, niin riski koetaan pieneksi ja ollaan valmiita ottamaan enemmän riskiä päätöksissä. (Mts. 111).

Ilmonen ja Jokinen (2002) nostavat esiin Harrén (1999) erittelemät termit annettu luottamus ja ansaittu luottamus. Annettu luottamus on hänen mukaansa luottamusta ihmiseen esimerkiksi hänen edustamansa ammattikunnan takia, kyseisen henkilön koetaan toimivan asianmukaisesti roolissaan ja olevan siinä mielessä luotettava. Ansaittu luottamus taas on luottamusta, joka syntyy vasta sosiaalisen vuorovaikutuksen myötä. Ilmonen ja Jokinen toteavat annetun luottamuksen tarkoittavan samalla luottavaisuutta. He toteavat myös, että molemmat termit viittaavat tulevaisuuteen ja sen ennustettavuuteen, mikä tekee tulevaisuudesta kontrolloitavampaa ja ymmärrettävämpää. (Mts. 89-90).

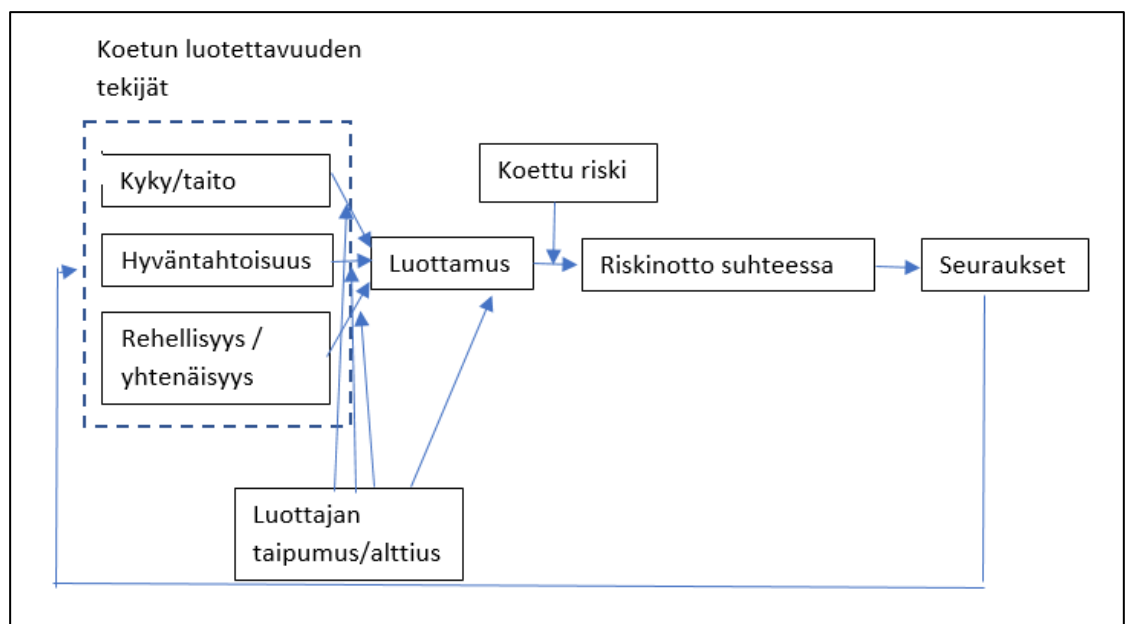
Ilmonen ja Jokinen (2002, 98 - 99) kuvaavat, että yhtenä luottamuksen tehtävänä, on vähentää kontrollin tarvetta ja samalla pienentää transaktiokustannuksia, yhteisymmärrykseen ja sopimusten tekemiseen vaadittavia kustannuksia. Luottamus helpottaa tiedonkulkua yksilöiden kesken ja oleellisen informaation puute taas voimistaa epäluuloa. Toinen tärkeä tehtävä luottamuksella on sen kyky luoda ja ylläpitää turvallisuudentunnetta. Luottamus synnyttää jatkuvuutta, joka taas luo mielikuvan asioiden ennustettavuudesta ja vahvistaa turvallisuudentunnetta.

Mayer, Davis ja Schoorman (1995) määrittelevät luottamuksen ja haavoittuvuuden seuraavasti: Toisen osapuolen, luottajan, halukkuus olla haavoittuva toisen osapuolen, luotetun, teoille, perustuen olettamukselle, että toinen osapuoli, luotettu, toimii tietyllä tavalla, joka on tärkeää luottajalle, vaikkei tämä pystyisikään valvomaan tai kontrolloimaan toista, luotettua, osapuolta (Mayer ym. 1995, 712). He mainitsevat Bossin (1978) ja Zandin (1972) todenneen, että haavoittuvuus merkitsee sitä, että joltain tärkeää voidaan menettää. Haavoittuvuus tarkoittaa riskin ottoa ja luottaessaan

asiakas ei riskeeraa mitään, vaan on halukas ottamaan riskin toimiessaan kyseisellä tavalla. (Mts. 712).

Ilmonen ja Jokinen (2002) toteavat, että luottamus asiantuntijaorganisaatioihin auttaa käsittelemään suuria riskipitoisia päätöksiä. He myös nostavat esiin rutiinit, joista Giddens (1991) on heidän mukaansa todennut, että rutiinit luovat toiminnalle ulkoisen ympäristön, jossa tuntuu kuin mikään ei olisi muuttunut ja luottamuksen ylläpito tapahtuu rutiininomaisesti. Luottamusta voidaan pitää annettuna ja niin vahvana, ettei sitä tarvitse testata ennen kuin herää epäilyksiä toisen osapuolen toimintaa kohtaan. (Mts. 64 - 65).

Mayer ja muut (1995) esittelivät luottamusmallin, joka on suunniteltu organisaation sisäisen luottamuksen tutkimiseen, mutta siinä on myös asiakassuhteeseen liittyvän luottamuksen elementit.



Kuvio 12. Luottamuksen malli. (Mayer ym. 1995, 715)

Yhtenä tekijänä luottamuksen rakentumisessa ovat persoonalliset tekijät, luottajan alttius luottaa, vaikuttaa siihen, kuinka todennäköisesti hän tulee luottamaan toiseen osapuoleen. Tähän Mayer ja muut viittaavat esimerkiksi Hofsteden (1980) todenneen, että luottamukseen vaikuttavat työhistoria, henkilön persoonallisuustyyppi sekä kulttuuritausta (1995, 715). Suomalaisessa yrityskulttuurissa kulttuuritaustalla on merkitystä luottamuksen rakentumisessa. Ilmonen ja Jokinen (1992) totesivat,

että sosiaalinen läheisyys on oleellinen osa luottamusta. Siksi suomalaiset luottivat työtovereihin ja tuntemiinsa suomalaisiin henkilöihin, tuntemattomat ulkomaalaiset saivat silloin vähäistä luottamusta osakseen. (Mts. 201).

Taito, hyväntahtoisuus ja yhtenäisyys ovat Mayer ja muiden (1995) mukaan koettuun luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Taito on osaamisia, ominaisuuksia ja piirteitä, joiden kautta osapuoli toteuttaa tiettyä toimintaa, jolloin häneen voidaan luottaa tietyssä toiminnossa. Hyväntahtoisuus kuvaa miten laajasti luotetun uskotaan haluavan hyvää luottajalle unohtaen oman voitontavoittelunsa. Luotettu osapuoli haluaa auttaa luottajaa, vaikkei hänen olisi pakko sitä tehdä. Hyväntahtoisuus on positiivisen toiminnan valitsemista pakon sijaan ja sen näyttämistä luottajalle. (Mts. 717 - 719). Wesentran arvojen mukaisesti yritys haluaa tuottaa hyvinvointia ja hyvää myös asiakkailleen. Asiakkaat kokevat, että työtä ei tehdä voiton maksimoimiseksi, vaan asiakkaan etua ajatellaan, mikä lisää luottamusta yritykseen Mayerin ja muiden mallin mukaisesti.

Wesentra pyrkii aina toimimaan johdonmukaisesti ja reilusti asiakkaita kohtaan. Yrityksen pyrkimyksenä on olla rehellinen ja kuvata tilanne niin kuin se on. Jos koetaan, että tarjolla oleva tuote tai palvelu ei ole asiakkaalle sopiva, se kerrotaan eikä yritetä myydä väkisin. Asiakkaalle tarjotaan osaamista ja asiantuntijuutta, niin erittäin vaativissa tilanteissa kuin pienissä ja yksinkertaisissa asioissa ja samalla kasvatetaan luottamusta ja pienennetään riskin tunnetta. Myös nämä tekijät kasvattavat luottamusta yritystä kohtaan, kuten Mayer ja muut kuvaavat rehellisyyden ja yhtenäisyyden vaikuttavan. Rehellisyys ja yhtenäisyys tarkoittavat sitä, että luottava osapuoli kokee, että luotettu osapuoli toimii hänen tarkoituksensa mukaisesti ja hyväksytysti ja noudattaa hyväksytyjä periaatteita. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi toisen osapuolen aiemman toiminnan johdonmukaisuus, muiden mielipide osapuolesta, osapuolen oikeudenmukaisuus sekä se miten osapuolen tekemät asiat ovat suhteessa tämän lupauksiin. (Mayer ym. 1995, 719 - 720).

Wesentran asiakkaille tärkeitä palvelun elementtejä ovat osaaminen haastavissa tapauksissa, asiantuntemuksen saaminen, avun saaminen sekä tuki kotimaisella kielellä. Nämä elementit kuvaavat asiakkaan kokemusta siitä, mitä apua he ovat yritykseltä saaneet ja mitä he yritykseltä odottavat. Asiakas kokee, ettei hän itse osaa rat-

kaista käsillä olevaa ongelmaa ja haastetta, vaan tarvitsee siihen osaavan ja luotettavan kumppanin avuksi ja taustalla on epäonnistumisen riski. Kuten Mayer ja muut ovat todenneet, osapuolen ei tarvitse riskeerata mitään luottaessaan, mutta hänen on otettava riski lähtiessään mukaan luottamusta edellyttävään uuteen toimintaan. (Mayer ym. 1995, 724 - 725.) Uuden asiakkaan lähtiessä suhteeseen Wesentran kanssa, hän ottaa riskin, koska ei ole vielä kokenut palvelua. Seurauksena tämän riskin ottamisesta, asiakas luottaa jatkossa yrityksen henkilöstön osaamiseen, hänen ei tarvitse enää riskeerata mitään luottaessaan siihen, että Wesentralta saa tarvittaessa apua. Jos asiakkaan tarve on syvällistä osaamista, on hänelle tarjottava erilaista apua ja tietoa kuin esimerkiksi tilanteessa, jossa hänellä itsellä on jo aiheesta osaamista, mutta hän kaipaa vahvistusta omille ajatuksilleen.

4.2 Luottamus tuotteeseen

Haastattelujen myötä vahvistui se ennakkokäsitys, että asiakkaat pitävät tuotteesta ja Entrustin portaali-tekniologiasta. Varmenteet luodaan Entrustin tuoteportaalin avulla ja sen helppokäyttöisyyteen on kiinnitetty tuotekehityksessä huomiota.

---täytyy myötää, että niinku teidän ja Entrustin palvelut siis niinku toimii yhteensä laskien niin hyvin, että ei oo tullut viime aikoina niinku mieleenkään kattoo, että mitä hinnat olis kilpailijoilla (haastateltava 4)

---se on tota aika vaivaton tapa hankkia noita varmenteita sieltä Entrustin portaalin kautta - tää portaali on varmaan plussatekijä ja sitten tää, että siellä oli tämä pooli ettei sitä joka kerta ku tarttee niinkun uutta sertifikaattia ni ei tarvinnu rueta niinkun varsinaisesti ostamaan, vaan tota, jos poolissa on vapaata, niin tota, voidaan sitä käyttää (haastateltava 3)

Asiakkaat luottavat portaalin toimivuuteen ja sen tietoturvaan. Kuten Parry ja muut (2012) ovat havainneet, software quality (ohjelmiston laatu), professionalism (ammattitaito) ja understanding the customer (asiakkaan ymmärtäminen) ovat kolme tärkeintä tekijää, kun valitaan ohjelmistotoimittajaa. Ohjelmiston laatuun koettiin sisältyvän monenlaisia elementtejä, kuten ohjelmistojen kehitys, käytön helppous,

sekä tuotteeseen liittyvä asiakaspalvelu. Ohjelmiston laatu on heidän mukaansa yhdistelmä tuotteen laatua ja palvelun laatua. Ammattitaitoisena toimittajana he kuvasivat olevan luotettava toimittaja, joka sitoutuu noudattamaan formaaleja, etukäteen sovittuja prosesseja. Asiakkaan ymmärtämisen kuvataan olevan tärkeä elementti, mikä tarkoittaa sitä, että toimittaja ymmärtää asiakkaan vaatimuksia ja sitä voidaan auttaa pitämällä yllä jatkuvaa keskustelua asiakkaan ja asiakkaan välillä. (Mts. 896 - 897). Varmenteet liittyvät aina tietoturvaan, jonka ympärillä olevat asiat ovat yleensä monimutkaisia, joten jos jotain helppokäyttöisyyttä on siinä ympäristössä tarjolla, tuottaa se asiakkaalle arvoa.

Haastatteluista nousi esiin yhtenä tärkeänä tekijänä laskutusmahdollisuus ostojen yhteydessä. Wesentra ei vaadi ennakkomaksua eikä luottokorttimaksua, vaan tarjoaa asiakkaille laskutusmahdollisuuden. Asiakkaat kokevat tämän helpottavan ostoa ja samalla säästävän omaa aikaansa, kun ei tarvitse odottaa suorituksen näkymistä toimittajan tilillä ennen toimitusta. Wesentran ymmärrys asiakkaiden toimintaa kohtaan näkyy laskutusmahdollisuuden myötä ja se luo myös asiakkaille luotettavan mielikuvan, kuten Parry ja muut edellä totesivat asiakkaan ymmärtämisestä.

---maksujen perillepääsy oli hidasta elikkä me saatiin sertifikaatti noi viikossa - elikkä tää on selkeesti huomattavasti nopeempi toimitus (haastateltava 2)

---sitten se portaali, se ratkasu, et jos menee joku vikaan, niin se voidaan heti uusita eikä tarvitte tilata uutta (haastateltava 10)

---ei tarvita turhaa säätämistä, joka vie aikaa ja saadaan asiantuntemusta ja apua tarvittaessa (haastateltava 9)

Parryn ja muiden (2012, 899) tutkimuksessa tärkeäksi tekijäksi nousi luottamus ohjelmistotoimittajan valinnassa. Luottamuksen suhteen he havaitsivat tutkimuksessaan, että osa asiakkaista on taipuvaisempi luottamaan toimittajaan, jos joku tuttu on suositellut toimittajaa, ja toimittajalla on jo mainetta ja koettua uskottavuutta. Tällaisessa tilanteessa luottamusta on olemassa jo ennen kuin asiakassuhde on alkanutkaan. Wesentran toiminnan alkumetreillä tämä asiakkaiden luottamus ennen asiakassuhteen alkua näkyi siinä, että heillä oli luottamus yrityksessä työskenteleviin henkilöihin ja päättivät ostaa uudelta yritykseltä tuotteita, vaikka eivät olleet kyseisen

yrityksen kanssa tehneet mitään aiemmin. Parryn ja muiden tutkimuksessa avoimuus, rehellisyys ja kommunikointi nousivat myös esiin luottamusta rakentavina elementteinä. (Mts. 599)

---no, kyllä mä sen luotettavuuden pitäisin aika korkeassa kurssissa. me tiedämme, että voimme luottaa, että toimitukset on sellasia mitä on sovittu ja aikataulut pitää ja niin (haastateltava 2)

Asiakkaat arvostavat tuotteen helppokäyttöisyyttä ja nopeutta. He odottavat saavansa tilaamansa tuotteet nopeasti, tehokkaasti ja tilauksen mukaisesti. Samalla he odottavat saavansa apua tuotteen valinnassa ja palvelua tilanteissa, joissa itse eivät osaa tehdä valintoja. Samanta ja Danson (2014) ovat todenneet, että nopeus ja tehokkuus ovat päätekijöitä asiakkaan tehdessä ostopäätöstä ja tämä tulee lisäämään itsepalvelu-teknologioiden lisääntynyttä käyttöä (mts. 782). Asiakkaan tulee siis saada tilaamansa tuotteet ilman toimitusviivettä ja tarvittaessa palvelua toimituksen yhteydessä. Vaikka itsepalvelu on lisääntynyt paljon esimerkiksi webbikauppojen myötä, kaipaavat asiakkaat silti vaikeissa tilanteissa henkilökohtaista palvelua vahvistamaan omia valintojaan.

Morgan ja Hunt (1994) totesivat, että luottamus on avaintekijä asiakkaan ja toimittajan välisessä suhteessa ja sen avulla voidaan luoda pitkäkestoisia asiakassuhteita (mts. 31). He totesivat myös, että asiakassuhde vaatii molemminpuolista yhteistyötä toimiakseen. Wesentran asiakkaat luottavat sekä tuotteeseen, että yritykseen toimittajana. He odottavat saavansa totuttua nopeaa palvelua ja tuotteita, jotka ratkaisevat heidän tarpeensa ja ongelmansa. Näin toimien Wesentra voi edesauttaa asiakassuhteiden jatkuvuutta ja asiakastyytyväisyyttä.

4.3 Luottamus yrityksen brändiin

Brändi, American Marketing Association määritelmän mukaan, on ”nimi, termi, design, symboli tai joku muu piirre, mikä erottaa kyseisen tuotteen tai palvelun muista vastaavista. Grönroos (2009) lisää tähän määritelmään palvelumarkkinoiniin liittyvän

prosessiajattelun, eli sen, että palvelubrändin kehittämisen perustana on asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin. Hän myös nostaa esiin sen, että alkuperäinen määritelmä ei huomioi asiakasta lainkaan, vaikka asiakaskannan kehittäminen ja suhteiden vaaliminen nykyisiin asiakkaisiin on olennainen osa yrityksen toimintaa. Mts. 385 - 386).

Brändien yhteyttä B2B-palveluiden yhteydessä on tutkittu paljon viime vuosina. Mm. Gomes, Fernandes ja Brandao tutkivat vuonna 2016 brändien vaikutusta yritysten ostopäätöksiin ja totesivat, että vaikka brändit vaikuttavat myös B2B ostopäätöksiin, niin niillä ei ole ratkaisevaa roolia kaikissa tilanteissa. Tämä on hyvä pitää mielessä brändin merkitystä selvitettäessä.

Trust is the currency of interactions (Botsman, 2017). Botsman esitti puheenvuorossaan, että lokaalin, henkilökohtaisen luottamuksen jälkeen ajankohtaisena ollut institutionaalinen luottamuskin on katoamassa ja sen sijaan tulisi puhua jaetusta luottamuksesta, joka leviää horisontaalisesti vertikaalisen sijaan. Hänen mukaansa institutionaalinen luottamus ei sovi nykyiseen digiaikaan. Ihmiset luottavat enemmän kokemuksiin, jaettuun mielipiteeseen, referensseihin ja suosituksiin kuin instituutioihin. Botsman esitteli jakamistalouteen perustuvan mallin, Trust Stackin, joka käsittää kolme tasoa: 1. luottamus ideaan, 2. luottamus alustaan, ja 3. luottamus toisiin käyttäjiin. Hänen mukaansa näiden mallien kautta ihmiset muuttavat käyttäytymistään luottamalla toisiin käyttäjiin ja heidän kokemuksiinsa kyseistä palvelusta tai tuotteesta. Samoin luottamus luo mainetta, kun verkkopalveluiden yhteydessä myyjä voi arvostella käyttäjän. Botsman määrittelee luottamuksen olevan riskien arviointia, siitä kuinka todennäköistä on, että asiat menevät oikein.

Samanta ja Danson (2014, 778) toteavat, että yritykset käyttävät nykyään internetiä ja sähköisiä kanavia edullisen myyntikanavan sijaan asiakaspalvelun parantamiseen ja asiakkaiden säilyttämiseen. Tänä päivänä asiakkaat keskustelevat keskenään niin fyysisesti kuin verkon välityksellä. Yritysten tulee palvella asiakkaansa niin hyvin ja arvoa tuottavasti, että asiakkaat jakavat tämän positiivisen kokemuksen muiden kanssa. Näin tieto hyvästä toiminnasta leviää muille ja mahdollistaa uusien asiakkuuksien saamisen. Jaettu luottamus näkyy myös B2B-markkinolla, sillä erityisesti Suomen markkina on pieni ja asiakkaat tuntevat toisensa ja keskustelevat keskenään ja arvioivat yritysten toimintaa ja tuotteita. Näiden keskustelujen kautta menee eteenpäin

joko suosittelua yrityksen kanssa asiakassuhteen aloitukseen ja varoituksia ettei yhteistyöhön kannata lähteä. Asiakkaiden kokema arvo ja luottamus vaikuttavat siihen, miten he kertovat kokemuksiaan eteenpäin.

Grönroos (2009) kuvaa suhteessa osapuolten välisen dialogin edellyttävän molempien osapuolen osallistumista, joka tapahtuu yrityksen ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa, kuten Wesentran tapauksessa. Dialogi on jatkuva prosessi, jossa osapuolten tulisi vaihtaa tietoja niin, että molemmat ovat valmiita aloittamaan liiketoiminnan keskenään tai jatkamaan sitä. Asiakkaan tulee kokea, että hän saa yritykseltä sellaista arvokasta tietoa, joka edesauttaa suhteen jatkumista. Dialogiin vaikuttavat niin tuote- ja palveluviestit, suusanallinen viestintä, suhdetoiminta kuin viestinnän totaalinen puuttuminenkin, samoin tuotteet ja palveluprosessit sisältyvät suhdedialogiin ja vaikuttavat yrityksen kokonaisviestintään. Toimivan dialogin tuloksena on osapuolten välinen pysyvä yhteys. (Mts. 374 - 378). Wesentran työntekijät käyvät keskustelua asiakkaiden kanssa ja tätä asiakkas arvostavat ja kokevat saavansa lisäarvoa tästä henkilökohtaisuudesta.

Grönroos (2009) toteaa, että palvelun brändiprosessissa ei riitä, että käytetään ainoastaan brändin rakentamiseen suunniteltua markkinointiviestintää, vaan koko palveluprosessi on rakennettava niin, että se tukee brändipääoman vahvistamista. Asiakkaiden ja yrityksen arvojen on oltava sopusoinnussa ja palvelukulttuurin on oltava kannustava, jotta brändityössä voidaan onnistua. Suunnitellun markkinointiviestinnän toimenpiteet ovat brändisuhteiden kehittämisessä tukitoimintoja. (Mts. 392 - 393). Wesentrankin tulee huomioida tämä suunnitellessaan markkinointiviestintää. Pelkkä kampanjoiden ja suunniteltujen viestien lähettäminen ei riitä, jos niiden ympärillä oleva palvelukokonaisuus ei toimi näiden viestien antaman sanoman mukaisesti. Brändi-identiteetti ja brändi-imago syntyvät ainoastaan asiakkaiden kokemuksen kautta. Tiedonjakamisella ja viestinnällä on suuri vaikutus yrityksen brändin rakentamiseen ja mielikuvien ja brändipääoman kasvattamiseen. Yrityksen sisäinen kulttuuri vaikuttaa tähän tiedonjakamiseen, miten usein sitä tehdään ja millä tavalla.

Lynch ja de Chernatony (2004) ovat todenneet, että tunneperäiset brändiarvot liittyvät luottamukseen ja turvallisuuteen. Useilla teknologiatuotteilla luottamus brändinimeen on niin vahva, että jo se ohjaa ostopäätöstä ja luottamus onkin nostettu yh-

deksi tärkeimmistä tekijöistä, kun selvitetään koettua brändijohtajuutta. Riski ja erityisesti sen välttäminen, on myös osatekijä ostopäätöksissä ja brändillä on todettu olevan riskiä vähentävä ominaisuus. (Mts. 409).

Wesentran tulisi selvittää kumpi brändi on vahvempi nykyisessä toimintamallissa, onko se Wesentran oma brändi vai Entrustin brändi varmennetoimittajana. Wesentran brändi on kasvanut työntekijöiden myötä. Asiakkaat luottavat Wesentran alku-eräisiin työntekijöihin ja luottamus on sitä kautta laajentunut myös uusiin työntekijöihin ja yritykseen kokonaisuudessaan.

Coleman, de Chernatony ja Christodoulides (2015) toteavat, että markkinointiviestinnän avulla voidaan lisätä luottamusta (Lynch ja de Chernatony, 2004), brändimielityksiä (Blomback and Axelsson, 2007) ja vähentää riskiä (Bendixen ym., 2004).

Lynch ja de Chernatony (2004) kirjoittavat, että B2B yrityksissä tuotteisiin ja palveluihin liittyvä viestintä käsittää henkilökohtaisen myyntityön lisäksi mainonnan, viestinnän, suoramarkkinoinnin ja internetin. He toteavat, että brändiviestinnän suhteen henkilökohtaisella kontaktoinnilla on suurin merkitys. Yrityskulttuurilla on vaikutus sisäisiin brändiarvoihin ja tätä kautta ne siirtyvät myös ulkoiseen viestintään. Brändin rakentamisessa ja vahvistamisessa viestinnällä on suuri merkitys. Sisäisen brändiviestinnän ja brändiarvojen tulee olla kunnossa ennen kuin yritys voi lähteä ulospäin tehokkaasti viestimään niin, että sillä olisi brändipääomaa vahvistavaa roolia. Lynch ja de Chernatony toteavat, että myös B2B-markkinassa, missä vastassa on yritysostaja, on tunteilla merkitystä, mutta kuinka paljon, niin se riippuu ostopäätöksen tekijän asemasta. Riskin välttäminen ja luottamus ovat tekijöitä, joilla on vaikutusta ostopäätökseen ja viestinnän kautta näitä piirteitä voidaan vahvistaa. (Mts. 405-413).

Asiakkaille syntyy odotuksia tuotteista ja palvelusta erilaisen viestinnän kautta. Yritys antaa viestinnässään lupauksia toiminnasta. (Grönroos 2009, 521). Asiakkaat odottavat saavansa viestinnän kautta lisätietoa tuotteista ja palveluista. Tämä viestintä kasvattaa heidän kokemaansa arvoa yhteistyöstä.

---meille on tullu niinku näistä tämmösistä muutoksista näitä ilmoituksia, ne on ihan jees ja sitten tietysti näistä uusista mitä tapahtuu siellä portaalissa- (haastateltava 3)

Tiedonjako ja viestintä luovat tietoisuuden yrityksestä ja sen tuotteesta ja luovat brändiä. Tuotteen ominaisuudet herättävät kiinnostuksen tutkia ja tutustua yritykseen tarkemmin. Osaaminen ja asiantuntijuus lujittavat tuoteymmärrystä ja uskoa yritykseen ja henkilökohtaisuus koko tämän prosessin ajan vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja kiinnostuksen tuntua.

---haasteenahan on varmasti niinku pysyä mukana näissä kaikissa, kun koko ajan tulee joku, joka päivä uutisia, että on tullut joku haavoittuvuus sieltä tai täältä, niin kun, että pystys niitä niin kun ennaltaehkäisemään mahdollisimman hyvin (haastateltava 10)

---et on hyvä et sitä tietoo jaetaan, koska tosiasia on se, että ei enää itsellä niin aika riitä joka asiassa olla niin ajanhermolla, niin sanotusti, niin se on hyvä et tulee niin kun se tieto palveluntarjoajan puolesta ja lostetummassa muodossa (haastateltava 5)

---voi olla joku tiedottaminen et pysyttäis siinä niinku ajan hermoilla koko ajan, et tota, jos tulee tietoon, että jossain ympäristössä ei jotain enää pitäis käyttää, niin semmosta tiedotusta otetaan mielellään vastaan (haastateltava 3)

Asiakkaat arvostavat tietoa, joka on ajankohtaista ja relevanttia. Jos heille tiedotetaan tärkeistä tuotteeseen tai toimialaan liittyvistä asioista, kokevat he saavansa siitä lisäarvoa. Asiakkaan luottavat Wesentran jakamaan informaatioon ja käyttävät sitä oman toimintansa tukena. Kuten Lynch ja de Chernatony aiemmin totesivat, tämän kautta rakennetaan Wesentran brändiä.

Brändipääoma

Ojasalonen (2010) mukaan brändipääomaa voidaan tarkastella asiakaslähtöisesti tai yrityslähtöisesti. Asiakaslähtöinen brändipääoma kuvaa brändin ja asiakkaan välistä suhdetta, kun taas yrityslähtöinen brändipääoma painottaa brändin omistajuutta ja brändin rahassa mitattavaa arvoa. Brändipääoman merkitys on rahallista arvoa, brändiuskollisuutta ja brändimielikuvia. Joidenkin määritelmien mukaan sen on myös bränditietoisuutta. Asiakkaan näkökulmasta brändipääoma voi olla tuotebrändin ulottuvuus, eli yksittäisen palvelun tai tuotteen brändi tai se voi olla koko yritykseen liittyvä yritysbrändi. Yritysbrändin hallinta on monimutkaisempaa kuin tuotebrändin hallinta. Siihen liitettävät arvot ovat lähtöisin yrityksen perustajilta, omistajilta ja

henkilöstöltä ja sen välittämisessä koko henkilöstöllä ja on merkittävä rooli. Se onkin ylimmän johdon vastuulla oleva koko yrityksen strategiaan liittyvä asia. (Mts. 201 - 202.)

Biedenbach (2012, 690) toteaa Aakerin (1991) ja Kellerin (1993) määritelleen brändipääoman dimensioiden hieman eri tavoin. Aakerin mukaan dimensiot ovat brändiuskollisuus, bränditietoisuus, koettu laatu sekä brändiassosiaatiot. Keller puolestaan nostaa esiin ainoastaan kaksi dimensiota, brändimielikuvan, joka pohjautuu vahvoihin, uniikkeihin assosiaatioihin sekä bränditietoisuuden, joka perustuu tunnettuuteen ja muistettavuuteen. Näiden alkuperäisten määritelmien ympärillä on käyty paljon keskustelua ja uusia määritelmiä on vuosien varrella tehty useita, mutta kaikki niistä perustuvat kuitenkin näihin perusdimensioihin.

Biedenbach (2012), löysi tutkimuksessaan vahvistuksen sille, että B2B-markkinassa, erityisesti B2B-palveluiden myynnissä, brändipääomaan vaikuttavat tekijät ovat samankaltaisia kuin kuluttajamarkkinoilla, bränditietoisuus vaikuttaa brändiassosiaatioihin, jotka puolestaan vaikuttavat koettuun laatuun ja koettu laatu vaikuttaa asiakasuskollisuuteen. Biedenbach toteaa, että brändistrategioita suunniteltaessa voidaan tietyn dimension valinnalla vaikuttaa asiakasuskollisuuteen myös B2B markkinoilla toimittaessa. (Mts. 699.) Toisaalta, Ramaseshan ja muut (2013) totesivat tutkimuksensa perusteella, että B2B markkinoilla brändipääomalla ei ole vaikutusta asiakkaan luottamuksen ja uskollisuuden luomisessa. He ovat sitä mieltä, että B2B-kontekstissa brändillä ei ole niin paljoa vaikutusta, sillä asiakkaat usein tarvitsevat kustomoituja tuotteita tai palveluja ja tuote tai palvelu itsessään määrittää sen arvon (Mts. 339).

Correia Loureiro, Lopes ja Kaufmann (2014) kertovat jo Zeithamlin (1998) ja Grönroosin (1984) todenneen, että asiakas kokee palvelun laadun ja määrittää sen oman kokemuksensa perusteella. He totesivat tutkimuksessaan, että brändiuskollisuudella (Yoo Donthu ja Lee, 2000) yksinkertaistavat brändiuskollisuuden seuraavasti: asiakas ostaa tiettyä brändiä jatkuvasti eikä vaihda toiseen brändiin) on suuri vaikutus brändipääoman kasvuun. Brändiuskollisuuden ansiosta asiakas tuntee ylpeyttä käyttäessään kyseistä palvelua tai tuotetta eikä ole valmis vaihtamaan toiseen. Samalla hän on valmis jakamaan hyvää kokemustaan brändistä ja näin nostaa brändipääomaa.

Palvelualalla heidän mielestään suurin vaikutus brändipääomaan on brändiuskollisuudella ja bränditietoisuudella, mutta myös muilla Aakerin ja Kellerin määrittelemillä brändipääoman dimensioilla on vaikutusta. (Mts. 9 - 10).

Asiakassuhdemarkkinointi

Parry ja muut (2012) toteavat Barryn, Dionin ja Johnsonin (2008) määritelleen, että B2B-markkinoinnissa on aina jonkintasoinen suhde asiakkaan ja toimittajan välillä, oli se sitten yksinkertainen sähköposti tai jatkuvaa yhteydenpitoa. Asiakassuhteen syvyys vaihtelee, olleen syvimmillään suhde, joka on jatkuva ja siihen halutaan investoida eikä ole tarvetta etsiä muita vaihtoehtoja. Syvä asiakassuhde ei toisaalta takaa hedelmällistä tilannetta molemmille osapuolille, sillä asiakkaan ja toimittajan kokemukset suhteen tärkeydestä voivat vaihdella. Asiakas ei välttämättä koe suhdetta kyseiseen toimittajaan yhtä tärkeäksi kuin toimittaja, sillä asiakkaalla voi olla useita muitakin toimittajia portfoliossaan. (Mts. 889). Pinnington ja Scanlon (2009) totesivat, että luottamus on yksi toimivan asiakassuhteen tekijä, ennemmin kuin sen syy, ja koska luottamukseen liittyy riski, niin heidän mukaansa asiakassuhteessa luottamus syntyy vasta kun siitä on koettu saadun jotain arvoa. Jatkuva yhteydenpito ja molempien osapuolen halukkuus yhteistyöhön lisäävät heidän mukaansa asiakassuhteesta saatavaa arvoa ja samalla vähentävät riskiä, joka suhteeseen liittyy. Grönroosin (2009) mukaan pääpaino on arvon luomisessa tai muodostamisessa, ei sen jakamisessa, arvonluontiprosessia pyritään edistämään sen sijaan, että asiakkaille jaetaan ennalta tuotettua arvoa (mts. 51).

Barry ja muut (2008) sanovat, että asiakassuhdemarkkinoinnin tärkeys ja arvon luominen ovat hyvin tiedossa. He viittaavat Andersonin ja Weitzin (1992) sekä Reichheldin ja Sasserin (1990) tuloksiin siitä, että toimittajat saavat enemmän voittoa olemassaolevien asiakkaiden kautta kuin uusia asiakkaita hankkimalla. He toteavat, että korkeammat voitot saadaan suosittelun ja asiakassuhteeseen panostamisen kautta. He myös toteavat, että kun asiakassuhteen rakennus on kunnossa, on kilpailijoiden vaikea viedä asiakkaita, koska asiakassuhteen rakennuksen elementit ovat aineettomia ja niitä on mahdotonta toistaa. (Mts. 114).

Grönroos (2009, 50) toteaa, että yhä useammilla markkinoilla tarjonta ylittää kysynnän ja yritysten on yhä tärkeämpää säilyttää nykyiset asiakkaansa, koska useilla aloilla asiakkaista tulee kannattavia vasta, kun he ovat olleet asiakkaina jonkun aikaa. Tämä pätee myös Wesentraan, jonka asiakkaat usein aloittavat pienillä yksittäisillä ostoilla ja jonkin ajan kuluttua heidän todetessaan tuotteen ja palvelun toimivaksi, he tekevät suurempia ostoksia. Myös varmenteiden uusinnan yhteydessä he helpommin uusivat tuotteensa Wesentran kautta, sillä he tuntevat tuotteen ja yrityksen palvelun.

Caceres ja Paparoidamis (2005) toteavat, että luottamuksen ja sitoutumisen roolin vahvistamisella on strateginen rooli asiakassuhteen kehittämisessä, koska niillä molemmilla on vaikutusta asiakassuhteen korkeaan laatuun ja osapuolten käyttäytymiseen (mts. 858).

Parry ja muut (2012) nostavat esiin Helanderin ja Ulkuniemen (2006) sekä Ruokosen (2008) todenneen, että ohjelmistojen markkinointi vaatii osaamista, toimittajien tulee olla asiakassuhde- ja palveluorientoituneita ja heillä on oltava vahva ymmärrys asiakkaan bisneksestä ja teknologioista. He toteavat myös Ruokolainen ja Mäkelän (2007) määritelleen, että erityisesti ohjelmistosektorilla asiakassuhteet olemassa olevien asiakkaiden kanssa ovat tärkeitä niin voiton tuottamisessa kuin erityisesti siinä, että ne tarjoavat mahdollisuuden jatkokehitykseen ja uusin bisnesmahdollisuuksiin. Wesentran tulee huomioida tämä toiminnassaan ja jatka edelleen vahvaa keskittymistä toimivaan ja luotettavaan asiakaspalveluun. Asiakkaiden luottamuksen myötä Wesentra voi tehdä tulevaisuudessa uusia kokeiluja eri tuotteiden tai palvelujen muodossa eikä ole riskiä, että asiakkaat kaikkoisivat kokeilujen myötä.

Rasul (2018) toteaa viimeaikaisen tutkimuksen myötä, että asiakassuhdemarkkinointi on tärkein osa-alue ja kasvava trendi menestyneiden yritysten keskuudessa. Hän toteaa, että tämä liittyy brändiuskollisuuteen, jos asiakas pitää tietyn brändin tuotteesta tai palvelusta ja hänen kokemuksensa siitä ovat hyviä, jatkaa hän sen ostamista tulevaisuudessakin. Nykyasiakkaat käyttävät hänen mukaansa sosiaalista mediaa siihen, että heidän äänensä tulee kuuluville. Rasul kehottaakin yrityksiä edelleen keskittymään asiakassuhdemarkkinointiin ja sen eri osapuoliin, niin asiakkaisiin, yritykseen itseensä kuin sidosryhmiin ja luomaan toimintatavat saavuttaakseen korkealuokkaisen asiakaspalvelun kautta uskollisia asiakkaita, jotka palaavat. (Mts. 267).

4.4 Luottamus yrityksen henkilöstön osaamiseen ja asiantuntijuuteen

Asiakkaiden luottamus yritykseen ja sen työntekijöihin mahdollistaa uudet kokeilut ja tuotevalikoiman laajentamisen. Mihin asiakkaat Wesentrassa luottavat? Tutkimuksen myötä luottamuksen rakentuminen asettui seuraavaan muotoon: ensin asiakas luottaa yrityksen työntekijöihin ja heidän osaamiseen ja asiantuntemukseen. Tämä näkyi erityisesti siinä vaiheessa, kun yritys aloitti toimintansa. Henkilöistä luottamus laajeni yritykseen ja tämän myötä uudet työntekijät saivat osakseen asiakkailta samaa luottamusta, joka oli jo olemassa vanhoilla, alkuperäisillä työntekijöillä. Tutkimuksesta selvisi myös se, että asiakkaat arvostavat henkilökohtaista palveluja, mikä on yksi yrityksenkin arvoista. Eräs haastateltava nosti esiin henkilökohtaisuuden kysyttäessä mitä hän arvostaa yhteistyössä:

---tämmöstä henkilökohtasta kontaktia- -et kuitenkin tämmönen läheinen. Niinku nää muut, muut toimittajat on sellasii niinku kasvottomia, niin siel ei oo yhtään niinku kasvoa kenen kanssa vois jutella kasvotusten tai puhelimitse (haastateltava 6).

Toinen taas nosti esiin tuttuuden ja samalla kotimaisuuden:

---no tietysti yks on se, että me saadaan palvelua suomen kielellä, siel on tuttuja luotettavia ihmisiä palvelemassa meitä ja nimenomaan tää palvelu tuo sen lisäarvon siihen (haastateltava 2).

Grönroos (2009, 68) sanookin luottamuksen pohjautuvan osittain vuorovaikutuksessa saatuihin menneisiin kokemuksiin, osittain muihin tekijöihin, kuten sopimuksiin, säännöksiin, sosiaalisiin normeihin sekä persoonallisuuteen liittyviin tekijöihin, minkä pohjalta toisen osapuolen voi olettaa käyttäytyvän odotetusti. Luottamuksen olemassaolo suhteessa on vakuutus tulevia riskejä ja yllätyksiä vastaan. Tähän nojautuen voidaan vahvistaa se, että Wesentran kokema asiakkaiden luottamus on peräisin työntekijöiden henkilökohtaisista ominaisuuksista ja yrityksen toimintatavoista ja siitä, että asiakas voi luottaa siihen, ettei asiakassuhteessa tule vastaan yllätyksiä tai jos tuleekin, niin ne osataan hoitaa.

Haastatteluissa ilmeni, että asiakkaat arvostavat henkilökohtaista kontaktia erityisesti haastavissa teknisissä tilanteissa. He kokevat arvoa saadessaan

henkilökohtaisen kontaktin yritykseen ilman, että heidän tarvitsee jonottaa pitkään puhelinlinjoilla tai jättää tukipyyntö tietojärjestelmään.

---se kumppanitoiminta, et me pystytään toimimaan sillä tasolla, että me emme lähetä pelkästään tikettejä johonkin järjestelmään ja odota sieltä vastetta vaan pystytään ihminen ihmiselle kommunikoimaan ja tekemään tätä yhteistyötä ja sitten myös joustavuus on yksi asia ja jelpi tämmösis keisseissä mitkä on epävarmoja, et me saadaan teiltä tämmösis keississä lisäarvoa siinä et miten tää kannattaa lähteä vie-mään eteenpäin (haastateltava 1).

Melnic (2016) kuvaa, että elämme teollisuuden aikakauden jälkeistä ihmisten aikakautta ja sen myötä yritystenkin on keskityttävä olemaan samalla tasolla asiakkaiden kanssa, ei yläpuolella. Asiakaskunta on ajateltava yksilöinä ja luotava merkityksellisiä yhteyksiä, jotta yritykset pärjäävät. Asiakkaat haluavat kuulua johonkin itseään suurempaan, he haluavat ymmärtää ja olla osana toimintaa. Melnic toteaa, että yrityksillä ei ole tunteita, mutta yritysten on muutettava toimintaansa H2H, human-to-human, ihmiseltä-ihmiselle malliin, jonka avulla asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus luovat mahdollisuuden odotukset ylittävään palvelun laatuun. (Mts. 51 - 52).

Eräs haastateltava totesi näin kysyttäessä mitä hän arvostaa asiakassuhteessa Wesentran kanssa:

---juuri tämä puhelu on tärkeä, olette kiinnostuneet asiakkaista - teillä on ystävällismielinen ohjaus, johon voi luottaa - minulla on käsitys siitä, että te ette yritä maksimoida rahan saantia (haastateltava 7)

Wesentra ottaa jokaisen asiakkaan vastaan ihmisenä. Vaikka kyseessä on B2B-markkina, ovat ostajatkin ihmisiä, jotka tulee kohdata henkilökohtaisesti. Isoissa asiakasyrityksissä monesti on totuttu siihen, että palvelu on kasvotonta ja automatisoitua, mutta Wesentran toiminta on läheistä, joustavaa ja mutkatonta. Melnicin H2H-malli toimiikin myös Wesentran päivittäisessä toiminnassa.

Henkilökohtaisuus ja luottamus ovat keskeisiä tekijöitä asiakkaan ja yrityksen välisessä yhteistyössä, ja jokaisessa haastattelussa nousi esiin henkilökohtaisuuden merkitys ja tärkeys. Henkilökohtainen palvelu on oleellinen elementti Wesentran palvelutoiminnassa ja luo asiakkaille arvoa.

Arvo

Tuulaniemi (2013, 30 - 31) toteaa teoksessaan, että organisaation perustehtävä on luoda arvoa asiakkaille, ja arvon on oltava niin merkityksellistä, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä. Tuulaniemi kuvaa arvon tarkoittavan hyödyn ja rahan välistä suhdetta. Se on hänen mukaansa sidosryhmän kokema hyödyllisyyttä ja se on aina suhteessa aiempiin kokemuksiin ja siihen mitä itse arvostamme. Siksi arvo on aina suhteellista. Asiakas kokee saavansa arvoa, jos hän palvelua tai tavaraa ostamalla pystyy saavuttamaan haluamansa tai ratkaisemaan ongelman. Grönroos (2009, 420 – 421) korostaa, että palvelun on sovittava asiakkaan arvonluontiprosesseihin ja tuettava arvon luomista tai muodostumista. Asiakkaan arvojärjestelmä määrää millaisia ratkaisuja hän pitää hyväksyttävänä ja mitkä eivät tule lainkaan kysymykseen.

Barry ja muut (2008) kirjoittavat Andersonin (1995) todenneen, että perusasia toimittajan ja asiakkaan välillä on työskennellä yhdessä niin, että se tuottaa arvoa ja vähentää kuluja yritysten välisessä toiminnassa. He mainitsevat myös Barryn ja Johnsonin (2004) todenneen, että koettu arvo vähentää toimittajan vaihtamista ja auttaa muodostamaan jatkuvan ja luotettavan odotuksen toimittajalle sekä auttaa vahvistamaan asiakassuhdetta. (Mts. 121).

Tuulaniemen (2013, 37 - 38) mukaan tuotteen tai palvelun lisäarvo on kilpailutekijä. Kun tuote kilpailee markkinoilla vastaavien muiden tuotteiden kanssa, on siitä saatava muodostettua asiakkaalle lisäarvoa. Hänen mukaansa ”lisäarvo on kilpailukeino, joka karkeasti ottaen tehdään alentamalla tuotteen hintaa tai lisäämällä tuotteesta saatua ja asiakkaan kokema hyötyä”. Wesentran palvelun henkilökohtaisuus ja asiantuntemus ovat sellaisia ominaisuuksia, joita kilpailijat eivät pysty kopioimaan eivätkä vaikuttamaan niihin hinnanalennuksilla. Kun asiakkaat kokevat saavansa lisäarvoa yhteistyölle näiden ominaisuuksien kautta, eivät he lähde niin helposti etsimään kilpailevia vaihtoehtoja tai alempaa hintaa kilpailijalta.

Haastattelujen perusteella asiakkaat kokevat saavansa apua tekniisiin haasteisiinsa varmenteiden ja tietoturvan suhteen. He arvostavat yrityksen työntekijöiden osamista ja luottavat siihen, että heidän ongelmiinsa löytyvät ratkaisut. Asiakkaat saavat lisäarvoa yrityksen tarjoaman teknisen tuen myötä. Tuulaniemen mukaan tuotteen tai palvelun lisäarvo on kilpailutekijä, jolla voidaan nostaa asiakkaan kokema hyötyä

(2013, 37 - 38). Vahvan ja arvostetun osaamisen myötä asiakkaat kokevat saavansa lisäarvoa hankinnalleen ja luottavat yritykseen kokemansa osaamisen kautta. Haastateltavat kuvasivat seuraavasti yhteistyöstä saamaansa arvoa:

---meillä on asiakassuhde ja me saadaan teiltä apua haastavissa toimenpiteittä liittyen sertifikaatteihin. Koska meillä on multi-ympäristöä, on apachea ja ties mitä hilavitkutinta ja siks me on todettu, että kyl me tää maksetaan ja pidetään kumppanuus (haastateltava 8)

---henkilökohtaisesti osaan arvostaa sitä, että aina saa niinku tukea, niin et me ollaan käytetty näitä Entrustin sertifikaatteja sit tämmösiin hankaliin tapauksiin, et ku on jotain erikoisjärjestelmiä mitä on pitänyt sertifikaateilla suojata (haastateltava 10)

---myös se, että sitten ku on tämmösii outoja tapauksia, niin niitä voidaan lähtee niinkun yhdessä selvittämään (haastateltava 10).

Varmenteisiin ja tietoturvaan liittyvät asiat ovat yleensä monimutkaisia ja teknisiä, eikä asiakas itse usein joudu tekemisiin niihin liittyvien haasteiden kanssa. Teknisten ongelmien ratkaiseminen onkin hänelle niinä harvoina kertoina helpompaa kotimaisella kielellä.

---kyllä me arvostetaan suomalaista kumppania tässä. Se on varmaan se yks, yks iso juttu -- kyy se pääpaino on siinä, että teiltä saa tarvittaessa tukea kotimaisella kielellä (haastateltava 5)

---ensinnäkin suomalaisuudella, sillon yks merkitys ja sitten toinen on se lopukäyttäjien varmentaminen, eli pystytään myöntämään se sertifikaatti, niin, siellä on vieläkin Suomessa valitettavasti taloja, jotka ei kykene vastaamaan englanninkieliseen kyselyyn niin siinäkin on se hyvä puoli, että pystytään suomenkielellä toimimaan (haastateltava 1).

Palvelut

Tilastokeskuksen 2015 lukujen mukaan tietoteknisten palveluiden osuus bruttokansantuotteesta kasvoi Suomessa 2013 - 2014 välisenä aikana 15 %. Suuri osuus tässä kasvussa selittyy pelialan kehittymisellä, mutta myös tietojenkäsittely- ja internet-palvelinpalvelut sekä muut tuotteet ja palvelut ovat kasvaneet. Sen sijaan ohjelmistojen ja laitteistojen jälleenmyynti on heikentynyt vuodesta 2012 lähtien (kuvio 6). Palvelujen tärkeys näkyy näissä luvuissa. Ohjelmistojen jälleenmyynnin heikkeneminen on näkynyt markkinoilla jo pidemmän aikaan, joten palveluihin keskittyminen ja niiden kehittäminen on elintärkeää alalla toimivalle yritykselle.

Palveluerien liikevaihto toimialoittain muuttujina Toimiala, CPA2008, Tiedot ja Vuosi

	2011	2012	2013	2014
582_62_631 Tietotekniset palvelut				
Verkosta ladattavien ja online-ohjelmistojen kustannuspalvelut				
Liikevaihto	207 083	177 366	238 035	370 807
Palveluerän osuus toimialan liikevaihdosta	3,8	2,9	3,5	4,7
Tietotekniset konsultointipalvelut				
Liikevaihto	859 228	1 274 354	1 146 190	962 653
Palveluerän osuus toimialan liikevaihdosta	15,7	20,9	16,8	12,2
Ohjelmistojen ja laitteistojen jälleenmyynti				
Liikevaihto	258 256	440 903	375 602	310 688
Palveluerän osuus toimialan liikevaihdosta	4,7	7,2	5,5	4,0

Kuvio 13. Palveluerien liikevaihto toimialoittain. (Tilastokeskus 2016)

Tuulaniemen mukaan palvelut ovat hyvin monimutkaisia, aikaan sidottuja vuorovai-
kutteisia systeemejä (2013, 28). Grönroos (2009) puolestaan toteaa, että asiakkaat
eivät osta tuotteita tai palveluja, vaan tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä.
Asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion osakseen saamisesta ja
muista tekijöitä koostuvia tarjoomia, jotka ovat heille palveluja, ja asiakkaiden saama
arvo syntyy palvelusta, jonka he kokevat tarjooman tuottavan. Tämä arvo syntyy asi-
akkaiden arvontuotantoprosesseissa, kun he hyödyntävät tuotetta. (Mts. 26).

Grönroos (2009, 55) kirjoittaa, että asiakkaat eivät etsi vain tuotteita tai palveluja,
vaan kokonaisvaltaista palvelutarjoomaa, johon sisältyy kaikki tuotteen parhaita
käyttötapoja koskevasta tiedosta sen toimitukseen, asennukseen, korjaukseen, yllä-
pitoon ja hienosäätöön. Wesentra tarjoaakin asiakkailleen tämäntyyppisen kokonais-
valtaisen palvelun varmenteiden ympärille tarjoten varmenteiden lisäksi teknistä pal-
velua ja konsultointia.

Tuulaniemi (2013, 55) kirjoittaa, että palvelu on se lisäarvo, josta halutaan maksaa ja
vain asiakkaan palvelulla voi luoda merkityksellistä kilpailuetua. Palvelukulttuuri on
yrityksessä itsessään, sen tekemisessä ja tätä palvelukulttuuria ei voi kopioida kilpaili-
jalta. Wesentran asiakaspalvelun taustalla ovat yrityksen arvot ja toimintakulttuuri,
joiden myötä asiakaspalvelu ja asiakkaan auttaminen on kaiken toiminnan punainen

lanka ja ohjenuora. Asiakkaat kokevat tämän arvon toimivan ja asiakasta kunnioittavan palvelun myötä.

Grönroos (2009) kuvaa palvelun laadulla olevan kaksi ulottuvuutta, tekninen, eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen, eli prosessiulottuvuus. Lopputulosulottuvuus kuvaa sitä, mitä asiakas saa vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa, millaista palvelun lopputuloksen tekninen laatu on. Toiminnallinen ulottuvuus kuvaa sitä, miten asiakas kokee totuuden hetkien, palvelutapahtumien, hoidon ja palveluntarjoajan toiminnan, eli miten hän saa palvelun. Nämä kaksi ulottuvuutta yhdessä yrityksen imagon kanssa määrittävät osittain asiakkaan kokeman palvelun kokonaislaadun. (Mts. 101 - 103).

Grönroos (2009) kuvaa laadukkaaksi koetun palvelun sisältävän seitsemän eri kriteeriä.

1.	Ammattimaisuus ja taidot Asiakas ymmärtää, että palveluntarjoajalla on sellaiset tiedot, taidot, järjestelmät ja resurssit, joita tarvitaan ongelman ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri)
2.	Asenteet ja käyttäytyminen Asiakas tuntee, että heihin kiinnitetään huomiota ja heidän ongelmansa halutaan ratkaista ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri)
3.	Lähestyttävyys ja joustavuus Asiakas tuntee, että palveluntarjoaja toimii siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis soputumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä)
4.	Luotettavuus Asiakas tietää, että voi luottaa palveluntarjoajan lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä)
5.	Palvelun normalisointi Asiakas tietää, että jos jotain yllättävää tapahtuu, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi (prosessiin liittyvä)
6.	Palvelumaisema Asiakas tuntee, että palvelutapaamiseen liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta (prosessiin liittyvä)
7.	Maine ja uskottavuus Asiakas uskoo, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa ja saa rahalleen vastinetta, suorituskriteerit ja arvot ovat sellaiset, jotka asiakas voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri).

Kuvio 14. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (muokattu Grönroos 2009, 122)

Haastattelujen perusteella selvisi, että asiakkaat kokevat Wesentralla olevan tarvittava osaaminen käsillä olevan ongelman ratkaisemiseksi ja he luottavat saavansa apua. Asiakkaat kohdataan ystävällisesti ja mielellään, kukaan ei pelkää puhua asiakkaiden kanssa, vaan heidät kohdataan henkilökohtaisella tasolla, oli se sitten fyysisesti tai verkon välityksellä. Asiakkaan ei tarvitse ottaa yhteyttä palvelupyyntöjen

kautta, vaan hänellä on suora kontakti yrityksen työntekijään. Asiakkaat luottavat siihen, että Wesentra tekee sen, mitä lupaa ja vaikkei ongelmia yhteistyössä ole ollut, luottaa asiakas siihen, että Wesentra selviää sellaisistakin tilanteista. Asiakkaat kokevat Wesentran kanssa toimimisen myönteisenä ja uskovat saavansa rahoilleen vastinetta.

Grönroosin (2009) mukaan yrityskulttuurilla, arvoilla ja normeilla on olennainen vaikutus palvelun laatuun ja asiakassuhteisiin. Palvelukeskeisyys parantaa palvelun laatua, mikä taas lisää kannattavuutta. Yrityksen ylimmän johdon tulee ymmärtää palvelukeskeisyyden merkitys ja luoda sellainen toiminta-ajatus, joka tukee asiakkaiden toimintoja ja prosesseja niin, että asiakkaalle kehittyy niissä arvoa. (Mts. 478 - 488). Wesentran arvoissa korostuu asiakaspalvelu ja asiakkaan arvostaminen. Arvojen mukaisesti Wesentran ensisijaisen tarkoituksena on tuottaa hyvinvointia henkilöstölle ja tämän seurauksena hyötyä ja arvoa asiakkaille. Yritykseen on rakennettu palvelukulttuuria, jota pitää entisestään kehittää, jotta palvelu koetaan jatkossakin laadukkaana. Asiakkaiden ajan säästäminen on yksi Wesentran arvoista ja hyvinvoinnin lisääminen myös asiakkaille ja sidosryhmille. Näiden arvojen kautta Wesentra pystyy sitoutumaan laadukkaaseen asiakaspalveluun ja varmistamaan pysyvät asiakassuhteet kuten Grönrooskin edellä toteaa.

Coelho ja Henseler (2012, 336) kertovat Berryn ja Parasuramanin todenneen (1991), että tehokas palvelujen markkinointi riippuu luottamuksen hallinnasta, koska asiakkaat normaalisti ostavat palvelun ennen kuin kokevat sen. Palvelun kustomointi asiakaskohtaisesti liittyy siihen, että palvelua usein muokataan asiakkaan tarpeeseen sopivaksi ostopäätöksen jälkeen.

Asiakasuskollisuus

Coelho ja Henseler (2012) totesivat tutkimuksensa perusteella, että asiakasuskollisuuden vaikuttavat palveluiden kustomointi sekä sen lisäksi koettu palvelun laatu, asiakastytyväisyys ja luottamus. He toteavat tärkeimpänä löydöksenään sen, että palvelujen kustomoinnin vaikutus asiakasuskollisuuteen riippuu kyseisen asiakassuhteen laadusta, eli asiakastytyvyyden ja luottamuksen tasosta. (Mts. 345-347).

Wesentran asiakaspalvelu ja tekninen tuki ovat asiakaskohtaisia ja kustomoituja. Kustomoitu asiakaspalvelu on mahdollistunut asiakkaiden pysymisen myös haastavina aikoina, kuten edellisen yrityksen konkurssin jälkeen. Asiakaspalvelutilanne vaihtelee asiakkaiden välillä eikä mitkään kaksi tilannetta ole samanlaisia. Asiakkaiden tekniset ympäristöt ovat erilaisia ja heillä on monenlaisia erilaisia haasteita. Wesentran on näin kustomoitava palvelua sopimaan kyseisen asiakkaan tarpeisiin ja vaatimuksiin. Asiakkaat luottavat siihen, että he saavat asiantuntevaa, osaavaa ja henkilökohtaista palvelua.

---Kyllä mä sanoisin, että se näissä caseissa, vähissä caseissa, mitä nyt on tarvinnu kysäistä, niin kyllä sitä niinku vastausta on tullut, vasteaika on ollu hyvä. Eli jos semmosena pysyy, ni tota, se on ihan mainiota se, se riittää (haastateltava 3).

Useiden asiakkaiden puheissa nousi esiin toimiva asiakaspalvelu ja tukipalvelu. Asiakkaat arvostavat sitä, että heidän ongelmiinsa tartutaan ja heitä autetaan, oli sitten kyse isosta tai pienestä ongelmasta. Nämä pienet asiat luovat jatkuvia asiakassuhteita ja asiakasuskollisuutta.

Caceres ja Paparoidamis (2005) mainitsevat esimerkkinä asiakasuskollisuudesta Oliverin (1999) määritelmän: Syvä aikomus ostaa uudelleen tai pysyä asiakkaana valitulle tuotteelle tai palvelulle tulevaisuudessa, mikä tuo mukanaan jatkuvaa samasta brändistä tai brändiryhmästä ostamista riippumatta hetkittäisistä vaikutustekijöistä tai markkinointitoimenpiteistä jotka voisivat aiheuttaa ostokäyttäytymisen muutosta (mts. 838).

Barry ja muut (2008, 135) havaitsivat tutkimuksessaan, että asiakkaiden säilyttämisen kannalta on oleellista luoda palveluilmapiiri, joka rakentaa arvoa ajan kuluessa, tukee asiakkaan luottamusta ja haastaa ylittämään odotukset. Näiden myötä asiakassuhteen jatko mahdollistuu ja asiakkaan todennäköisyys vaihtaa toiseen toimittajaan vähenee. Laadukas asiakassuhde, joka rakentuu korkean asiakastytyvyyden, luottamuksen ja asiakasuskollisuuden varaan, varmistaa yhteistyön laajentumisen ja jatkumisen.

---täs ei nytte oo tullu muutoksia tai uusia hankintoja, kun teil on tää, tää mutkaton asiakaspalvelu, mikä on teidän etu, ei oo hirveesti muodollisia asioita, että ongelma lutviutuu eteenpäin muodolla tai toisella (haastateltava 4).

Wesentra on pystynyt luomaan asiakkailleen ilmapiirin, joka tukee luottamusta ja rakentaa asiakkaiden kokemaa arvoa. Toiminta on pysynyt läheisenä siitä huolimatta, että yritykseen on tullut uusia työntekijöitä ja asiakkaita kohtaavat uudet ihmiset. Wesentran ympärille on saatu rakennettua ilmapiiri, joka edesauttaa asiakastyytyväisyyttä, -uskollisuutta ja luottamusta.

Palvelumuotoilu

Tuulaniemi (2013, 12) toteaa, palvelumuotoilun määrittelyn olevan haastavaa, sillä se yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Se auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään nykyisiä (mts. 24).

Tuulaniemi määrittelee palvelumuotoilun olevan tekemistä ja prosessi, jonka lopputuloksena muodostuu palvelu (2013, 64). Miettinen (2011) yksinkertaistaa palvelumuotoilun olevan yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Siinä asiakas on mukana suunnittelussa, innovoinnissa ja tuotekehityksessä (mts. 21). Palvelumuotoilun menetelmien kautta voidaan Wesentrallakin ideoida ja luoda ydintuotteen ympärille erilaisia palveluita.

Hämäläinen, Vilka ja Miettinen (2011) toteavat, että palvelumuotoilu alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. He kirjoittavat Moritzin (2005) määritelleen asiakasymmärryksen olevan ensimmäinen palvelumuotoiluprosessin vaiheista. Asiakasymmärryksen myötä selvitetään asiakkaan tiedostamattomia ja tietoisia tarpeita. He toteavat, että käyttäjien toiminnan ja tarpeiden ymmärtäminen alkaa tiedonkeruulla. (Mts. 61 - 65).

Palvelumuotoiluprosessin vaiheet ovat eri toimijoilla erilaisia. Miettinen (2011) esittelee kolmivaiheisen Engine-palvelumuotoilutoimiston mallin, jonka ensimmäisessä vaiheessa selvitetään asiakastarve käyttäjäymmärryksen pohjalta, toisessa vaiheessa

mallinnetaan ja visualisoidaan prototyyppejä suunnitteluratkaisujen pohjalta ja kolmannessa vaiheessa arvioidaan näitä malleja. Magerin prosessissa taas on neljä vaihetta, ensimmäisessä tunnistetaan käyttäjien tarpeet ja kokemukset, toisessa vaiheessa luodaan uusia ratkaisuja yhdessä käyttäjien kanssa, kolmannessa vaiheessa arvioidaan koemalleja ja toteutetaan asiakastutkimusta, jonka aikana selvitetään mahdollista palvelujen käyttämistä, ja neljännessä vaiheessa toteutetaan testattu palvelu käytäntöön. (Mts. 32 - 33). Yhteistä kaikille näille malleille on, että aluksi selvitetään mitä asiakkaan oikeasti haluavat ja sen pohjalta lähdetään vasta suunnittelemaan. Uusia palveluja tai tuotteita ei suunnitella ilman tarkkaa käyttäjäymmärrystä ja usein käyttäjät otetaan mukaan suunnitteluvaiheeseen. Prototyypit testataan käyttäjillä ennen lopullista päätöstä tuotantoon viennistä.

Grönroos puhuu teoksessaan (2009, 270) palvelujohtamisesta, jonka hän määrittelee koostuvan seuraavista seikoista:

1. Ymmärretään mikä arvo asiakkaille muodostuu, kun he kuluttavat tai käyttävät organisaation tarjoomia
2. Ymmärretään, kuinka organisaatio pystyy tuottamaan tätä hyötyä tai laatua
3. saadaan organisaatio toimimaan niin, että tämä hyöty tai laatu ja eri osapuolten tavoitteet saavutetaan.

Grönroosin mukaan yritysten tulee ymmärtää millaista koettua arvoa asiakkaat etsivät palvelukilpailussa päivittäisiin toimintoihinsa ja prosesseihinsa, miten asiakkaille tuotetaan heidän haluamaansa, toimintojaan ja prosessejaan tukevaa arvoa; sekä miten organisaation käytettävissä olevia resursseja hallitaan, jotta pystytään tuottamaan palvelupohjaista arvoa. Näiden tietojen pohjalta voidaan ryhtyä kehittämään palveluja.

Grönroos (2009) kuvaa totuuden hetkien olevan vuorovaikutustilanteita, joissa työntekijä ja asiakas kohtaavat toisensa. Ne ovat palveluprosessin ydin ja kriittinen vaihe jolloin asiakkaalle syntyy tarjottava arvo ja jos näitä ei hoideta kunnossa, asiakkaiden kokema palvelun laatu kärsii. (Mts. 519.) Palvelumuotoilussa tutkitaan totuuden hetkiä ja selvitetään, miten niitä voidaan kehittää. Näitä palvelutapahtumia pyrittiin tässä tutkimuksessa välillisesti selvittämään. Asiakkaan kohtaaminen henkilökohtaisella tasolla nousi tärkeäksi tekijäksi yhteistyössä. Luottamus ja asiakassuhden koettiin

vahvistuvan kohtaamisten aikana ja yrityksen onkin varmistettava näiden kohtaamisen yhdenmukaisuus ja jatkuvuus.

5 Vaihtoehtoisia kehittämissuuntia

Wesentran omat arvot ovat: henkilöstön hyvinvointi, asiakkaiden palveleminen parhaalla mahdollisella tavalla ja asiakkaiden ajan säästäminen ovat oleellisia tekijöitä myös uusien suunnitelmien luomisessa. Yritykselle ei voi luoda sellaista uutta toimintatapaa, joka olisi täysin sen arvojen ja kulttuurin vastainen. Yrityksen työntekijät eivät kykene työskentelemään vastoin omia arvojaan tai tällaisella toiminnalla ei ole ainaakaan luottamusta vahvistavaa roolia. Uusien suuntien luomisessa tulee huomioida myös tutkimuksen myötä löytynyt toiminnan ydin, luottamus, joka mahdollistaa uudet kokeilut asiakkaiden pysyessä edelleen uskollisina.

Parry ja muut (2012, 891) toteavat, että molempia osapuolia hyödyttävän yhteistyön ja suhteen kehittäminen on elintärkeää B2B-markkinoilla, ja tähän tarvitaan luottamusta, laatua sekä tuotteessa että palvelussa ja asiakkaiden henkilökohtaista kohtaamista.

Tutkimus rajautui kokonaisen palvelumuotoiluprosessin sijaan käsittämään sen alkuvaiheet: asiakasymmärryksen saavuttaminen ja mahdollisten prototyyppien luominen. Haastattelujen ja aineiston analysoinnin esiin nostamat teemat, osaaminen, luottamus, asiakasuskollisuus ja brändi otettiin mukaan vaihtoehtoisen kehittämissuuntien luomiseen. Yritykselle pyritään kehittämään uusia suuntia toiminnalle ja muutamia ajatuksia pyöriteltiin yrityksen sisäisissä palaverissa ja niiden ja tämän tutkimuksen myötä päädyin myöhemmin tässä luvussa esiteltäviin kehittämissuuntiin.

Grönroos (2009, 267) kertoo, että asiakassuhteisiin kohdistuvaa palveluvaikutusta voi lisätä kolmella tavalla:

1. kehittämällä uusia palveluja asiakkaille tarjottaviksi
2. voimistamalla suhteeseen jo sisältyviä, mutta piileviä palveluja tai palveluaineksia

3. muuttamalla tuotekomponentin palveluainekseksi

Aineiston perusteella Wesentra voisi voimistaa suhteeseen jo sisältyviä piileviä palveluja, minkä Grönroos yllä mainitsee toisena tapana. Tällaisia piileviä, laskuttamattomia palveluja ovat mm. viestintään liittyvät asia, kuten uutiskirjeet, ahkerampi tiedottaminen tuotteista, palveluista tai markkinan muutoksista ja jälkimarkkinointi. Tällaisia palveluja ovat myös koulutusten tarjoaminen, konsulttipalvelut ja laskutus. Näitä palveluja on jo olemassa, mutta niihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja tarkastella niiden laatua ja oleellisuutta. Tehdäänkö eri ihmisten toimesta asioita eri tavalla, pitäisikö käytäntöjä tarkistaa ja yhtenäistää? Tuotekomponentin muuttaminen palveluainekseksi, tarjotaanko jatkossa palveluna varmenteiden hallintaa, ei mennäkään enää tuote edellä vaan palvelu edellä. Osittain näiden Grönroosin mainitsemien tapojen pohjalta ja osittain yrityksessä sisäisesti käytyjen keskustelujen pohjalta muodostuivat seuraavaksi esiteltävät kolme vaihtoehtoa yrityksen toiminnan kehittämiseksi.

Vaihtoehdot 1 ja 2 ovat luottamuksellisia (Liite 3).

Vaihtoehto 3 - Nykyisen liiketoiminnan kehittäminen seuraavalle tasolle

Kolmannen vaihtoehdon voi nähdä käsittävän kaikki kolme Grönroosin mainitsemaa tapaa. Paras asiakaskokemus nykyisellä konseptilla ja henkilöstöllä. Brändipääoma, asiakasuskollisuus ja asiakassuhdemarkkinointi takaavat asiakkaiden säilymisen ja samalla voidaan panostaa uusiin asiakkaisiin nykyisellä konseptilla, jota kehitetään vielä edelleen asiakaspalvelun ja jälkimarkkinoinnin suhteen. Kuten Parry ja muut (2014) totesivat, ohjelmistotoimittajien tulee olla asiakassuhde- ja palveluorientoituneita ja heillä on oltava vahva ymmärrys bisneksestä ja palvelusta. Wesentran tulee hyödyntää tämä vahva osaaminen, mikä sillä on. Palvelujen tuottavuutta lisätään selvittämällä niiden tuottamiseen kulut ja todellinen käytetty aika ja palveluille luodaan mitareita, joiden avulla voidaan mitata niiden merkittävyyttä ja tärkeyttä. Selvitetään,

kuinka paljon aikaa tiettyyn palvelutehtävään menee ja hinnoitellaan tehtävät ja selvitetään, mikä on kannattavaa ja mikä ei, sen perusteella tehdään strategiset valinnat jatkossa oleville palveluille ja tuotteiden ympärille kuuluville palveluille.

Samanta ja Danson (2014) nostavat esiin Dwyerin ja muiden (1987) toteamuksen siitä, että asiakassuhteet ovat avain menestykseen ja luottamus on sen pohjalla. Luottamus liittyy osapuolten väliseen luottavaisuuteen ja luotettavuuteen. (Mts. 783 - 784). Niinpä Wesentran nykyistä toimintaa kehittämällä voidaan hyödyntää asiakkaiden yritystä kohtaan tuntemaa luottamusta ja varmistaa, että asiakasuskollisuus pysyy yllä myös jatkossa. Luottamuksen taso on pidettävä vähintään samalla tasolla kuin se nyt on ja Samantan ja Dansonin mukaan luottamuksen taso perustuu sekä aikaisempaan että nykyiseen kokemukseen (mts. 800). Osaamista ja asiantuntijuutta voidaan kehittää edelleen ja tarjota asiakkaille entistä monipuolisempaa tietoutta. Henkilökohtaisuuden tunteen ylläpitäminen on erittäin tärkeää, sillä se edesauttaa luottamuksen ylläpitämistä. Asiakassuhteiden ylläpitoon tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja luoda niitä edesauttavia toimintamalleja. Coelho ja Henseler (2012) totesivatkin asiakasuskollisuuteen vaikuttavan laadun, asiakastyytyväisyyden ja luottamuksen. Kiinnostuksen osoittaminen asiakasta kohtaan tulee muistaa jatkossakin, sillä on suuri arvo asiakkaiden kokemuksissa.

Yrityksen brändin arvoa tulisi vahvistaa edelleen. Viestintää tulisi viedä eteenpäin ja asiakassuhdemarkkinointia vahvistaa. Asiakkaille tulee antaa mahdollisuus kokea arvoa heidän ostaessaan Wesentralta. Tavoitteena tulee olla tietoisuuden ja tunnettuuden lisääminen, jolloin yrityksen brändiarvo kasvaa ja samalla uskollisten asiakkaiden määrä kasvaa. Wesentran tulee kiinnittää huomiosta sisäiseen markkinointiin ja varmistaa, että viestintä on jatkuvaa ja yhdenmukaista sisältä ulospäin ja kaikkien on ymmärrettävä mihin suuntaan yritystä ja toimintaa viedään. Ilman tätä, viestintä ulospäin ei ole luotettavaa. Lynch ja de Chernatony (2004) totesivatkin, että sisäisellä markkinoinnilla, yrityskulttuurilla ja henkilökohtaisuudella on vaikutus sisäisiin brändiarvoihin ja tämän myötä myös ulkoiseen viestintään.

Ramaseshan, Rabbanee ja Tan Shn Hui (2013) kirjoittavat Lamin (2004) todenneen, että uskolliset asiakkaat tuovat tasaisen rahavirran yritykseen ja pysyvät saman toimittajan kanssa pidempään vaihtamatta toiseen toimittajaan. He viittaavat myös Do-

neyn ja Cannonin (1997) ja Ganeshan (1994) todenneen, että B2B-ympäristössä uskolliset asiakkaat tuottavat varmimmin pitkän tähtäimen voittoja ja ovat sitoutuneita yhteistyöhön, joka on molemmille osapuolille hyödyllisiä ja parantaa molempien kilpailukykyä. He sanovat Rauyruenin ja Millerin (2007) lisänneen tähän myös sen, että asiakasuskollisuus vaatii myös yhteistyön ruokkimista, jotta he ostavat jatkossakin. (Mts. 335).

Samanta ja Danson (2014) korostavat, että asiakassuhteiden hallitseminen on monen yrityksen strateginen prioriteetti, koska uskolliset asiakkaat ovat huomattavasti kannattavampia kuin alati vaihtuvat asiakkaat sekä siitä syystä, että kun vahva asiakassuhde on saatu luotua, on kilpailijoiden vaikea ymmärtää, kopioida tai korvata se. Vahvat asiakassuhteet ja uskolliset asiakkaat ovatkin yritykselle kilpailuetu. (Mts. 782).

Wesentran tulee jatkaa toimintaansa samojen periaatteiden mukaan kuin tähän asti ja kehittää edelleen asiakassuhteiden ylläpitoa. Sen sijaan, että yritys lähtisi voimakkaasti kasvattamaan asiakaskuntaa, tulisi sen varmistaa, että nykyiset asiakkaat palvellaan parhaalla mahdollisella tavalla tuottaen asiakkaan kokemaa arvoa yhteistyölle. Nykyiset asiakkaat tulisi segmentoida huolellisesti ja analysoida ketkä ovat kannattavimpia asiakkaita ja keneen tulisi jatkossa keskittyä enemmän.

6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Wesentra Oy:n asiakkaiden kokemuksia yrityksen palvelusta ja selvittää mitä he arvostavat yhteistyössä. Tutkimusongelmana oli selvittää miksi asiakkaat ovat Wesentran asiakkaita ja siihen liittyvät alakysymykset olivat selvittää mitä tarpeita asiakkailla on ja miten Wesentra voisi kehittää liiketoimintaansa. Tavoitteena oli näiden tietojen perusteella luoda palvelumuotoilun keinoin uusia palveluja yritykselle tai vaihtoehtoisesti löytää uusia tukijalkoja nykyisen ympärille.

Tämän tutkimuksen myötä ei syntynyt uusia palveluja, mutta asiakasymmärrys saavutettiin. Tutkimuksen myötä löytyi perimmäinen syy siihen, miksi asiakkaat ovat Wesentran asiakkaita ja se on luottamus. Luottamus on olemassa niin yritystä, sen työntekijöitä, kuin sen tarjoamaa teknologiaa kohtaan ja luottamus edesauttaa liiketoiminnan jatkuvuutta ja kehittämistä. Asiakasuskollisuuden ja asiakkaiden luottamuksen vahvistettiin tämän tutkimuksen myötä olevan olennainen osa yrityksen toimintaa.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole laajemmin yleistettävissä, sillä kyseessä on yksittäisen, pienessä niche-markkinassa toimivan, yrityksen asiakkaille suunnattu tutkimus, jossa selvitettiin kyseisen yrityksen toimintaa ja asiakasymmärrystä. Toisaalta, kirjallisuuden perusteella luottamuksen on todettu olevan olennainen osa toimivaa ja jatkuvaa asiakassuhdetta, joten tämä tutkimus vahvistaa aiempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia.

Tutkimusmenetelmänä laadullinen menetelmä sopi tähän tutkimukseen, sillä aineistonmenetelmänä teemahaastattelu toi riittävän syvällistä tietoa asiakkaiden kokemuksista. Haastattelun yhteydessä pystyttiin tarttumaan asiakkaan vastauksiin ja esittämään lisäkysymyksiä. Grounded theory -menetelmä aineiston analysoinnissa mahdollisti asiakasymmärryksen saavuttamisen, sillä etukäteen ei ollut tietoa tutkimuksessa tarvittavista teorioista tai viitekehyksistä. Aineiston analysoinnin yhteydessä selvisi, minkälaista teoreettista aineistoa tarvitaan tutkimustuloksen vahvistamiseksi ja luomiseksi.

Jatkotutkimuksen aiheena voi suositella yritykselle laajemmin asiakastarpeen kartoittamista ja erityisesti uusien vaihtoehtoisten kehittämissuuntien strategista käsittelyä ja valintojen tekemistä. Yrityksellä on tällä hetkellä mahdollisuus asiakkaiden luottamuksen vallitessa kehittää toimintaansa jo edellä mainittuihin suuntiin tai niiden pohjalta jotain ihan uutta.

Yritykselle voi suositella palvelumuotoilun keinojen laajempaa käyttöä uusien palvelujen suunnittelussa ja erityisesti asiakkaiden mukaanottoa suunnittelu- ja tuotekehitysvaiheeseen. Yrityksen olisi myös hyvä selvittää tarkemmin palvelutapahtumien kulku ja kehittää niitä, jotta laajempaa asiakaskuntaa saataisiin palveltua tasaisella laadulla. Yksi tutkimuskohde voisi olla selvittää, kumman asiakkaat kokevat vahvemmaksi, Wesentran vai Entrustin brändin ostopäätöstä tehdessään.

Lähteet

- American Marketing Association 2018. Dictionary. Viitattu 12.8.2018.
https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B_
- Barry, J., Dion, P. & Johnson, W. 2008. A cross-cultural examination of relationship strength in B2B services. *Journal of Services Marketing*. 22, 2, 114-135. Viitattu 3.12.2017. https://janet.finna.fi_EBSCOhost Business Source Elite.
- Biedenbach, G. 2012. Brand equity in the business-to-business context: Examining the structural composition. *Journal of Brand Management*, 19, 8, 688 – 701. Viitattu 28.4.2017. https://janet.finna.fi_ABI/INFORM Collection.
- Birks, M. & Mills, J. 2011. *Grounded Theory – A Practical Guide*. Lontoo: Sage Publications.
- Botsman, R. Nordic Business Forum -tapahtuma, Helsinki 3.10.2017.
- Caceres, R. & Paparoidamis, N. 2005. Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing* 41, 7/8, 836-867. Viitattu 3.12.2017. https://janet.finna.fi_ProQuest.
- Coelho, P., Henseler, J. 2012. Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing*, 46, 3/4, 331-356. Viitattu 10.1.2018. https://janet.finna.fi_ABI/INFORM Collection.
- Coleman, D., de Chernatony, L. & Christodoulides, G. 2015. B2B service brand identity and brand performance: An empirical investigation in the UK's B2B IT services sector. *European Journal of Marketing*, 49, 7/8, 1139-1162. Viitattu 10.1.2018. https://janet.finna.fi_ABI/INFORM Collection.
- Correia Loureiro, S., Lopes, R. & Kaufmann, H. 2014. How brand personality, brand identification and service quality influence service brand equity. *Cogent Business & Management*, 1. Viitattu 12.1.2018. https://janet.finna.fi_ABI/INFORM Collection.
- Das, T-K & Teng, B. 2004. The Risk-Based View Of Trust: A Conceptual Framework. *Journal of Business and Psychology*, 19, 1. Viitattu 29.11.2017. https://janet.finna.fi_ABI/INFORM Collection.
- Gomes, M., Fernandes, T. & Brandao, A. 2016. Determinants of brand relevance in a B2B service purchasing context. *The Journal of Business & Industrial Marketing*; Santa Barbara. 31, 2, 193-204. Viitattu 12.1.2018. https://janet.finna.fi_ABI/INFORM Collection.
- Eskelinen, P. Keskustelu Peste-analyysistä. 28.10.2016.
- EU:n tietosuojaudistus 2017. Viitattu 11.12.2017. <http://www.tietosuoja.fi/fi/index/euntietosuojaudistus.html>.
- EUROOPAN PARLAMENTIN JA NEUVOSTON ASETUS (EU) N:o 910/2014, annettu 23 päivänä heinäkuuta 2014, sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisiin transaktioihin liittyvistä luottamuspalveluista sisämarkkinoilla ja direktiivin 1999/93/EY kumoamisesta. Viitattu 28.10.2016. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=celex:32014R0910>.

- Gligor, D., Esmark, C. & Gölgeci, I. 2016. I. Building International Business Theory: A Grounded Theory Approach. *Journal of International Business Studies*, 47, 1, 93-111. Viitattu 16.9.2017. <https://janet.finna.fi>. ProQuest ABI/INFORM Collection.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WS Bookwell.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holopainen, A. 2011. Grounded teoria. Julkaisussa *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Vantaa: JTO, 232-251.
- Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. *Luottamus modernissa maailmassa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Information for the Public 2018. Viitattu 21.1.2018. <https://cabforum.org/info-for-consumers/>.
- Ingalsuo, T. 2015. Digitalisaatio ja arvon yhteisluonti valmistavassa teollisuudessa - teollinen internet ja sosiaalinen tietojenkäsittely mahdollisuuksina. Viitattu 12.1.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201506151722>, TamPub.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Let's Encrypt Growth. Viitattu 5.1.2018. <https://letsencrypt.org/stats/>
- Locke, K. 2001. *Grounded theory in management research*. London: Sage Publications.
- Lynch, J. & de Chernatony, L. 2004. The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand Management*, 11, 5, 403-419. Viitattu 12.1.2018. <https://janet.finna.fi>. ProQuest ABI/INFORM Collection.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V. & McDonald, R. 2005. Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Advertising*, 34, 4. Viitattu 12.1.2018. <https://janet.finna.fi>. ABI/INFORM Collection.
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, D. 1995. An integration model of organizational trust. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20, 3. 709-734. Viitattu 1.12.2017. <https://janet.finna.fi>. ProQuest.
- Miettinen, M. & Ruuska, J. 2011. *Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknova.
- Melnic, E. 2016. How to strengthen customer loyalty, using customer segmentation? *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series V: Economic Sciences*, 9, 58, 2. Viitattu 10.1.2018. <https://janet.finna.fi>. ABI/INFORM Collection.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38. Viitattu 14.1.2018. <https://janet.finna.fi>. EBSCOhost Business Source Elite.

Narayandas, D. 2005. Building Loyalty in Business Markets. *Harvard Business Review*, September. Viitattu 3.12.2017. <https://hbr.org/2005/09/building-loyalty-in-business-markets>.

Ojasalo, J. ja Ojasalo, K., 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Palveluerien liikevaihto toimialoittain 2016. Viitattu 29.9.2016.

http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__pav__palhy/010_palhy_tau_001.px/table/tableViewLayout1/?rxid=dbbc98c7-dd95-46bc-b27b-553abfb503a2.

Parry, S., Rowley, J., Jones, R. & Kupien-Teahan, B. 2012. Customer-perceived value in business-to-business relationships: A study of software customers. *Journal of Marketing Management*. 28, 7–8, 887–911. Viitattu 3.12.2017. https://janet.finna.fi_EBSCOhost.

Percentage of Web Pages Loaded by Firefox Using HTTPS 2018. Viitattu 5.1.2018. <https://letsencrypt.org/stats/>.

Pinnington, B., Scanlon, T. 2009. Antecedents of collective-value within business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 43, 1-2, 31-45. Viitattu 3.12.2017. https://janet.finna.fi_ABI/INFORM Collection.

Ramaseshan, B., Rabbanee, F. & Tan Hsin Hui, L. 2013. Effects of customer equity drivers on customer loyalty in B2B context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28, 4, 335-346. Viitattu 3.12.2017. https://janet.finna.fi_Emerald.

Rancic Moogk, D. 2012. Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*, 2, 3, 23-26. Viitattu 22.1.2018. https://janet.finna.fi_ABI/INFORM Collection.

Rasul, T. 2018. Relationship Marketing's Importance in Modern Corporate Culture. *The Journal of Developing Area s*. 52,1. Viitattu 10.1.2018. https://janet.finna.fi_ABI/INFORM Collection.

Samanta, I. & Danson, M. 2014. Drivers of relationships affecting B2B firms in an e-commerce environment. *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, 5, 3. Viitattu 10.1.2018. https://janet.finna.fi_ABI/INFORM Collection.

Seidman, I. 1998. *Interviewing as Qualitative Research. A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. 2. painos. New York: Teachers College Press.

Sitkin, S. B., & Roth, N. L. 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization Science*, 4, 367-392. Viitattu 27.11.2017. https://janet.finna.fi_EBSCOhost Business Source Elite.

Strauss, A. & Corbin, J. 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage.

Suddaby, R. 2006. From the Editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49, 4, 633–642. Viitattu 16.9.2017. https://janet.finna.fi_EBSCOhost Business Source Elite.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Yrityspalvelut [verkkojulkaisu].
ISSN=2242-2129. 2014. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 29.9.2016. Saantitapa:
http://www.stat.fi/til/palhy/2014/palhy_2014_2015-10-02_tie_001_fi.html

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

- Mitä arvostat asiakassuhteessa/kumppanuudessa Wesentran kanssa?
- Miksi ostat Wesentralta Entrust-varmenteita?
- Miten päädyit kumppanuuteen Wesentran kanssa?
- Mitä lisäarvoa toimittaja/kumppani voi yleensäkin tuoda?
- Mitä odotuksia sinulla on kumppanuudelle?
- Mikä tekee sinusta tästä toimivan kumppanuuden?
- Mitä haasteita kohtaat tällä hetkellä verkon tietoturvassa ja mihin suuntaan näet niiden kehittyvän?
- Minkälaisia uusia palveluita tai tuotteita toivoisit tietoturvaan – tai minkä palvelujen/tuotteiden kustannusten toivoisit putoavan niin, että niistä tulisi mahdollisia?

Liite 2. Artikkelit Turvallisuus- ja riskienhallintalehdessä

TURVALLISUUS | tietoturvallisuus | verkkosivujen kolme turvallisuustasoa
 & RISKIENHALLINTA

Tekst. **Pertti Eskelinen**

Artikkelin kirjoittajalla
 Wesentra Oy:n CEO:lla Pertti
 Eskelillä on pitkä kokemus
 varmenteista ja sertifiointista
 verkkosivustoiminnalle.



HTTPS-sivut ja SSL/TLS-varmenteet Tietoturvallisten verkkosivujen kolme tasoa

Mistä tietää, että web-sivusto on tietoturallinen? Kuinka suuren suojan antaa se, että olet https-sivustolla? Käsittelem tässä artikkelissa tietoturvalliset https-sivustot mahdollistavia SSL/TLS-varmenteita, joita on kolmea turvallisuustasoa. Alin taso on DV-varmenne, joka antaa sivustolle vain salauksen. OV- ja EV-varmenteet kertovat kävijälle luotettavasti myös palvelua tuottavan organisaation.

Kun olet normaalisti http-sivustolla, et pysty tarkastamaan, kuka palvelun tuottaa. Sinut on saatettu ohjata huijaussivustolle, joka matkii alkupe-ristä sivustoa ja antaa väärää tietoa. Lisäksi http-sivuilta lukemasi tieto ja ennen kaikkea sivuille mahdollisesti antamasi tiedot liikkuvat salaamattomina verkossa. Joku ulkopuolinen voi seurata http-liikennettäsi helposti ja käyttää väärin sivuille antamiasi tietoja. Jos esimerkiksi luotit itsellesi käyttäjätunnuksen ja annat sille salasanan, urkkija voi saada sen haltuunsa ja kirjautua puolestasi tuohon järjestelmään.

Esimerkki siitä, mitä http-sivuilla voi tapahtua

Lokakuussa 2010 internetin tuli saataville Firefox-selaimen Firefox-lisäosio, joka antoi mahdollisuuden ottaa haltuun toisen käyttäjän suojaamaton http-istunto esimerkiksi verkkokahvilassa, jotka tarjosivat Wi-Fi Hotspot-palvelun. Seuraavan vuoden aikana tätä ilmaista osiota ladattiin 1,9 miljoonaa kertaa.

Firefoxin käyttö oli helppoa, ja kuka tahansa pystyi näin seuraamaan esimerkiksi

muiden verkkokahvilassa kävijöiden Facebookin käyttöä, koska tuohon aikaan Facebook toimi suojaamattomalla http-sivustolla.

Helmikuussa 2011 Facebook ratkaisi ongelman antamalla käyttäjille mahdollisuuden siirtyä https-sivustolle ja muuttaa liikenteen salatuksi.

Selaintoimittajat kannustavat suojattuihin sivustoihin

Käyttäjät suojataksaan selaintoimittajista erityisesti Google ja Mozilla kannustavat nyt web-sivustojen ylläpitäjiä siirtymään yhä enemmän https-sivustoihin, joiden liikenne on salattu SSL- tai oikeammin TLS-menetelmällä. SSL tulee sanoista *Secure Sockets Layer* (vapaasti käännettynä liitäntäkerroksen suojaus). TLS tulee sanoista *Transport Layer Security* (vapaasti käännettynä kuljetuskerroksen suojaus).

Esimerkiksi Google ilmoitti 6.8.2014, että sen hakukone alkaa suosia https-sivustoja. Jos haku löytää kaksi saman tasoista sivustoa, käyttäjä näkee näistä https-sivuston tulostulosta ylempänä.

Mozilla raportoi vuoden 2017 tammikuun lopulla, että yli 50 prosenttia Mozilla Firefox-selaimella ladatuista sivustoista on jo https-sivuja. Tämä aika positiivinen

mielikuva on itse asiassa todellisuutta rau-uisempi. Suuri osa liikenteestä menee har-vojen Googlen tyypisten järeiden sivusto-ten kautta, ja nämä ovat olleet https-sivuja jo jonkin aikaa.

Tilastotiedoissa on kuitenkin ristiriito-ja. Statpeacem-tilaston mukaan syyskuun lopussa 2016 vain 11,7 prosenttia eniten käytetyistä miljoonasta web-sivustosta oli https-sivustoja. Määrä kuitenkin onneksi kasvaa nopeasti, mikä lisää käyttäjille tieto-turvaa.

Miten sivustosta saadaan https-salattu?

Jotta sivustosta saadaan https-muotoinen, tulee sivustolle asentaa SSL-varmenne eli SSL-sertifikaatti. SSL-varmenne on yleensä jonkun ulkopuolisen, laajasti luotetun varmentajan eli *Certificate Authority* (CA) myöntämä todiste vähintäänkin siitä, että kyseisen web-osoitteen hallinnoija on tilan-nut ja asentanut varmenteen.

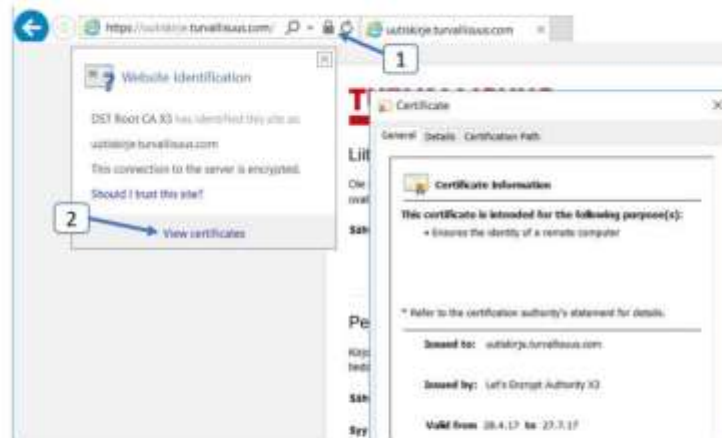
Nimi SSL-varmenne on hieman har-haanjohtava: SSL tulee siis sanoista *Secure Sockets Layer*, ja se on TLS-protokollan ai-empi versio. SSL on jo murretta, eikä sitä tule enää käyttää. Sen on korvannut nykyi-nen TLS 1.2-versio. Mutta tuo SSL-varmen-ne-sana on jäänyt elämään. Tässäkin artik-kelissa käytän termiä SSL-varmenne, vaikka tarkoitan TLS-varmennetta.

Varmenteen kaksi merkittävää ominaisuutta

Varmenne antaa https-sivustolle kaksi mer-kittävää ominaisuutta. Ensimmäinen on tieto sivuston tuottajasta.

Käydessäsi http-sivulla pääset näke-mään varmenteen sisällön. Sitä löytyy tie-to muun muassa varmentajasta, esimerkiksi
Jatkuu sivulla 50.

*Joku ulkopuolinen
 voi seurata
 http-liikennettäsi helposti ja
 käyttää väärin
 sivuille antamiasi
 tietoja.*



Kuva 1.
Kun sivustolla on SSL-varmenne, kaikki liikenne kulkee selaimen ja palvelimen välillä salattuna.

Symantec, DigiCert, Entrust, VRR, Let's Encrypt ja niin edespäin, sekä varmenneeton sivuston osoitteesta, esimerkiksi www.yritys.fi.

Toinen ominaisuus on salaus. Kun sivustolla on SSL-varmenne, kaikki liikenne kulkee selaimen ja palvelimen välillä salattuna, eikä sivulliset pääse näkemään sivustolle syötettyä tietoa.

Havainnollistan asiaa kuvalla 1, sivulla 50.

Varmentamisessa on kolme tasoa, alin on DV-taso

Kaikki SSL-varmenteet eivät valitettavasti takaa sivuston tuottajaa ja näin ollen sivuston tarkoituksellista.

Alin varmentamisen taso on Domain Validation (DV). Vapaasti suomennettuna se tarkoittaa verkkotunnuksen vahvistamista. Tällöin varmentaja vain selvittää, että hakijalla on riittävä oikeus siihen domain-osoitteeseen, johon varmennetta haetaan.

Yleensä se on admin-tasoinen sähköpostiosoite, kuten hostmaster@yritys.fi.

DV-varmenteen tarkoituksin on vain todeta tämä asia – kukaan ei siis tarkasta sivusta tuottavan organisaation taustaa, ja DV-varmenteen saa parissa minuutissa – jopa ilmaiseksi. Internetistä löytyy useita DV-tasol-

Varmenne antaa https-sivustolle kaksi merkittävää ominaisuutta: tiedon sivuston tuottajasta ja salauksen.

ta suojattuja https-sivustoja, jotka on tarkoitettu asiakkaan tietojen kalasteluun.

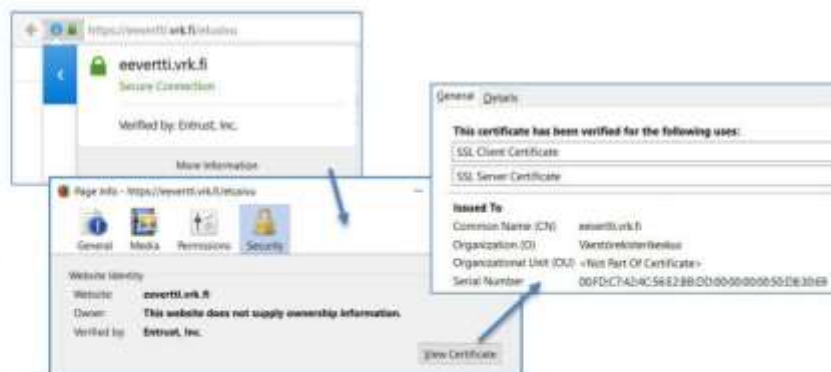
Vincent Lynch toteaa blogissaan 20.3.2017, että esimerkiksi Let's Encrypt -varmentaja on toimittanut yli tuhat DV-varmennetta sivustoille, joiden nimen osana

on *Paypal*. Kun *Paypal* on laajasti käytetty maksuväyläpalvelu, niin hyvällä syyllä voidaan olettaa, että suuri osa näistä on tarkoitettu rikolliseen *Paypal*-tietojen kalasteluun.

Let's Encryptin taustavoimana toimivan ISRC:n johtaja *Josh Aas* on vastannut 29.10.2015 vastaavaan kritiikkiin seuraavasti:

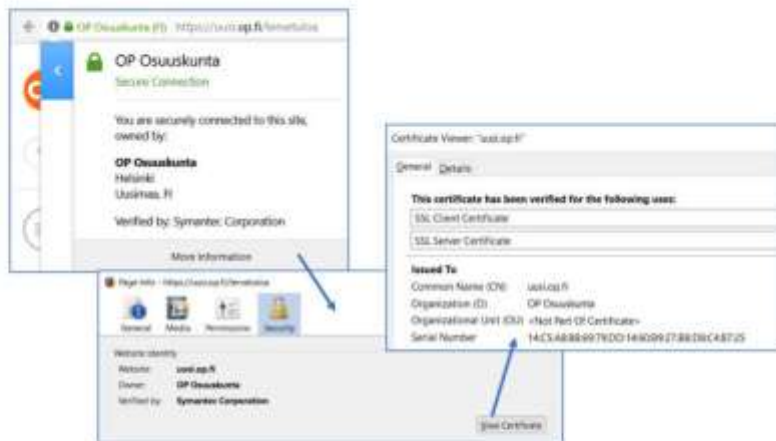
"On ollut vaikea päättää, mitä tässä pitäisi tehdä. Toisaalta emme pidä näistä sivustoista yhtään enempää kuin kukaan muukaan, ja missiomme on auttaa varmemman ja turvallisemman webin rakentamisessa. Toisaalta emme ole varmoja, että varmenteiden myöntäminen ainakaan DV-tasolla on oikea taso, jolla pitäisi valvoa kalastelu- ja haittaohjelmäsivustoja."

Nähdäkseni Let's Encrypt tekee hyvää työtä verkkoympäristömme varmentamisessa. Varmenteiden käyttäjien ja sivustoilla kävijöiden on vain hyvä tietää DV-varmenteiden rajoitukset.



Kuva 2.
Näet, miten DV-varmenteesa näkyy palvelun tuottavan organisaation nimellä.

Kuva 3.
Näet, miten EV-
varmenteissa palvelun
tuottavan organisaation
nimi näkyy jo
osoitepalkissa.



OV-taso varmentaa sivuston- tuottajan nimenkin

Mikäli https-sivustolla on *Organization Validation (OV)* eli organisaation nimen tasoinen varmenne, näet varmenteen tiedoista silloin juuri sen organisaation nimen, joka sivuston tuottaa, esimerkiksi Yritys Oy. Voit silloin olla varma, että riippumaton luotettava varmentaja on verifioinut organisaation olemassaolon ja tarkistanut, että organisaatio on todella halunnut tuottaa https-sivuston.

Kuvassa 2 sivulla 50 näet, miten OV-varmenteissa näkyy palvelun tuottavan organisaation nimi.

EV-taso tarjoaa korkeinta suojaa

Jos https-sivusto on suojattu *Extended Validation (EV)* eli laajennettu varmenne-tasoisella varmenteella, näet tämän korkeimman

varmentamistason jo sivuston otsikkopalkista.

Se on väärä, ja siinä näkyy palvelua tuottavan organisaation nimi.

Jotta varmentaja voi myöntää EV-tasoisesta SSL-varmenteesta kahdelta henkilöltä, joista toisen pitää olla johtoryhmän jäsen. Varmentamista säätelee selaintoimittajien yhteisjärjestö *CA/Browser*. EV-varmenteisiin liittyy muitakin järjestön asettamia sääntöjä.

Kuvassa 3 sivulla 51 näet, miten EV-varmenteissa palvelun tuottavan organisaation nimi näkyy jo osoitepalkissa.

Mikä taso sopii meidän yritykselle?

Kun itse vieraillet https-sivustoilla, on hyvä katsoa tarkemmin SSL-varmenteen sisältö ennen kuin annat sivustolle tietojasi.

Jos organisaatiosi on pystyttämässä omaa sivustoa, se kannattaa tehdä https-sivustona.

Selaintoimittajat pakottavat joka tapauksessa tähän vähitellen.

Mikäli sivustollanne kävijöille ei ole tärkeää sivuston aitous, eikä sivustolla kysytä käyttäjältä mitään, voi DV olla riittävä taso.

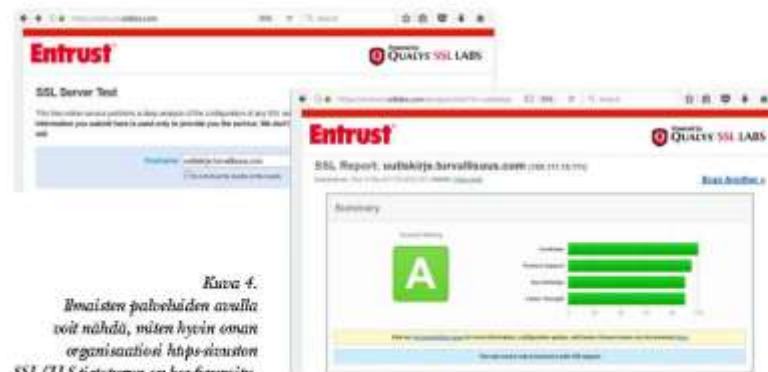
Jos haluat antaa käyttäjille varmuuden sivujen tuottajasta, ja erityisesti, jos sivuilla kysytään käyttäjältä tietoja, on OV suositeltava taso.

Mikäli haluat näyttää organisaationne panostavan käyttäjien tietoturvaan tai jos sivustollanne kysytään käyttäjien tärkeitä tietoja, on EV paras tae.

Tarkista sivujesi tietoturvan taso

Jos lisäksi haluat nähdä, miten hyvin oman organisaatiosi https-sivuston SSL/TLS-tietoturva on konfiguroitu, siihen on olemassa ilmainen palvelu esimerkiksi sivustolla <https://entrust.sllabs.com>.

Kuvassa 4 sivulla 51 havainnollistan tätä. ■



Kuva 4.
Ilmaisten palveluiden avulla
voit nähdä, miten hyvin oman
organisaatiosi https-sivuston
SSL/TLS-tietoturva on konfiguroitu.

*Jotta varmentaja
voi myöntää
EV-tasoisesta
SSL-varmenteesta,
lupa on kysyttävä
organisaatiosta
kahdelta
henkilöltä, joista
toisen pitää olla
johtoryhmän
jäsen.*

Liite 3. Luottamuksellinen